

EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA

Plan de organización: Actividades y Recursos

ÍNDICE

/ 1. Introducción y contextualización práctica	3
/ 2. Organización de la empresa. Tareas y tiempos	4
/ 3. Departamento de Recursos Humanos. Funciones	5
/ 4. Caso Práctico 1: “La temporalidad: ¿cómo afecta a la organización de la empresa?”	5
/ 5. Previsión y análisis de los puestos de trabajo	6
/ 6. Reclutamiento y proceso de selección	7
/ 7. Formación, desarrollo y motivación de los trabajadores	8
/ 8. Caso práctico 2: “Buscando a un nuevo integrante”	9
/ 9. El coste de personal. Su cálculo	10
/ 10. Gestión de la comunicación y conflictos. Igualdad de oportunidades y medio ambiente	11
/ 11. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad	12
/ 12. Bibliografía	13

OBJETIVOS



Identificar los aspectos importantes para una buena organización de la empresa, en especial el plan de personal y determinar los costes de personal.

Analizar las distintas funciones del departamento de Recursos Humanos.

Conocer el proceso de previsión y selección de personal.

Reconocer los elementos importantes en la formación y desarrollo del personal. Así como aspectos claves para la empresa: comunicación, el liderazgo y motivación laboral.

Conocer otras planificaciones del plan de empresa necesarias: organización de tareas, condiciones laborales, prevención de riesgos, igualdad de oportunidades, calidad y medioambiente.



/ 1. Introducción y contextualización práctica

En este tema, estudiaremos los aspectos necesarios para una buena organización en la empresa y necesarios en el plan de empresa: identificar las tareas, los recursos y los tiempos para su ejecución.

Además, en este proceso de plan de personal es muy importante la inversión que realiza la empresa en la captación de personal y talento, y en su gestión para que sean gran valor en la empresa y claves de diferenciación. Por tanto, es necesario conocer todo el proceso de previsión, reclutamiento y selección de personal, seguido de la formación y desarrollo de los trabajadores e indagaremos sobre las herramientas que tiene la empresa para tener un buen clima laboral.

Por último, veremos otros elementos esenciales en este plan de empresa y en su organización como la prevención de riesgos, igualdad de oportunidades, calidad y medioambiente.

Escucha el siguiente audio donde planteamos la contextualización práctica de este tema, encontrarás su resolución en el apartado resumen y resolución del caso práctico.



Fig.1. Plantilla de una empresa.



Audio Intro. "Plan de personal: ¿qué pasos hay que desarrollar?"

<https://bit.ly/3hiR8Vi>





/ 2. Organización de la empresa. Tareas y tiempos

Es importante recordar que estamos en las **etapas de planificación de la empresa** para conseguir los objetivos empresariales establecidos.

En el día a día de la empresa, es clave tener **el control de los recursos** disponibles y que cada uno de ellos cumpla su función. Por lo tanto, **hay que tener en cuenta los siguientes elementos** que afectan directamente de forma general a la organización de la empresa:

- **Recursos humanos disponibles.** Es decir, de **qué trabajadores disponemos o qué trabajadores necesitamos** y qué puede ofrecer a la empresa cada uno de ellos. Se asignarán unas funciones acordes a sus capacidades.
- **Recursos materiales disponibles.** Es imprescindible tener en cuenta **de qué equipo material disponemos, qué tecnología necesitamos** para ofrecer nuestros servicios y en qué estado se encuentra.
- **Disposición y orden del espacio.** Hay que tener claro con qué **dimensiones** contamos **en nuestras instalaciones** para determinar qué podemos o qué no podemos hacer en ellas y de qué manera vamos a organizarnos. Además, debemos mantener limpio y ordenado ese espacio para poder realizar nuestro trabajo lo mejor posible.

Además de los recursos, **tendremos en cuenta las distintas tareas que son necesarias para poder producir** o realizar el servicio que ofertamos en nuestra empresa.

Centrándonos en concreto en lo referente a las tareas, valoraremos lo siguiente:

- **Prioridad de las tareas.** Hay que determinar cuál es el **nivel de importancia** y/o de urgencia de las tareas que hay que realizar en la empresa, **debiendo efectuar antes las que tienen una prioridad mayor**.
- **Complejidad de las tareas.** Las tareas **más complicadas conllevarán un estudio mayor de la situación**, de trabajadores o materiales específicos y de un mayor tiempo de finalización.
- **Tiempo estimado.** Debemos clasificar **cuánto tiempo necesita cada una de las tareas** para una mejor organización y gestión del tiempo de los trabajadores y de los espacios.
- **Uso de buena herramienta.** **Utilizar herramientas digitales que ayudan a organizar** las tareas de cualquier departamento de la empresa, como son programas de gestión integral, o CRM, que gestionan a los clientes, actividades comerciales, acciones de marketing, etc.

Todo ello, sin olvidar la necesidad de realizar un **seguimiento continuo de las tareas e incorporar medidas correctivas, y evaluar los resultados de las herramientas, los recursos asignados y tiempos**.



Audio 1. "Estacionalidad de las tareas"
<https://bit.ly/3AweOg8>



Recuerda...

Para organizar de forma gráfica los recursos humanos, señalando las distintas jerarquías que existen, podemos utilizar un organigrama.



/ 3. Departamento de Recursos Humanos. Funciones

Como ya hemos visto en el punto anterior, los recursos humanos son una **parte fundamental de la empresa**.

Gestiona todo lo relacionado con la **plantilla de trabajadores de la empresa**.

En concreto, este departamento en una empresa tiene las siguientes **funciones**:

- **Previsión del personal necesario en la empresa.** Identificar las **necesidades de trabajadores** de la organización.
- **Reclutamiento y proceso de selección.** Procedimiento de buscar candidatos y seleccionar al adecuado entre todos ellos.
- **Desarrollo y formación de los trabajadores.** Es decir, el **aprendizaje y la obtención de nuevos conocimientos** y experiencias, tanto formativas como profesionales, de los trabajadores.
- **Fomento de la satisfacción de la plantilla.** Está demostrado que **un equipo de trabajadores es mucho más productivo, si están satisfechos** con sus puestos de trabajo.
- **Resolución de conflictos entre trabajadores.** Cuando hay varios trabajadores, es posible que surjan disputas por diferencia de intereses, por lo que hay que solucionarlas para **que haya buen ambiente en la empresa**.

Debemos destacar el ámbito tan amplio que abarca este departamento:

- **Funciones de contratación, despido y revisión de los pagos (nóminas).**
- **Asignación de tareas y puestos de trabajo con las capacidades y habilidades de los trabajadores.**
- **Desarrollo de la cultura empresarial positiva.**
- **Participación y productividad de los trabajadores.**
- **Manejo del equipo de trabajo y la comunicación.**



Fig.2. El trabajo en equipo es positivo para la empresa.

/ 4. Caso Práctico 1: “La temporalidad: ¿cómo afecta a la organización de la empresa?”

Planteamiento: ‘La joya’ es un hotel de una ciudad costera cuyos principales ingresos provienen de los turistas que acuden cada año en verano. Por esa misma razón, desde finales de octubre hasta principios de abril, los ingresos disminuyen drásticamente, ya que la clientela que acude esos meses es mínima.

Nudo: ¿Qué medidas puede tomar la empresa? ¿Es inevitable que tenga que cerrar esos meses?

Desenlace: Aunque una de las posibles soluciones es cerrar en temporada baja, puede adoptar varias decisiones para intentar evitarlo:

- Hacer a la gran mayoría de los trabajadores un contrato indefinido fijo-discontinuo, en el que se les dé de baja desde octubre hasta marzo. De esa forma se reducen costes y solo se conserva el personal imprescindible para atender a los pocos clientes que acudan al hotel esos meses.



- Reducir durante esos meses los servicios de la empresa. Unida a la medida anterior, podemos retirar servicios como el spa o el restaurante para abaratar precios.
- Podemos hacer una campaña de publicidad en la que intentemos atraer clientes durante los meses de temporada baja, mencionándoles todas las cosas que pueden hacer en la región los visitantes que acuden durante esa época, realizando incluso descuentos y promociones para incentivar la compra.

La empresa, por su parte, debe analizar los puestos de trabajo y asignación de tareas, estableciendo aquellas que son temporales, de forma que determinen con esos análisis el número necesario de personal para cumplir con las tareas, tener una adecuada organización que no disminuya la calidad y los servicios que ofrece la empresa. Así, se conseguirá la productividad de los empleados, reduciendo el coste de los mismos. Pero junto a esta flexibilidad de poder ajustar la plantilla, debemos indicar que la contratación temporal tendrá efectos negativos en la productividad de la empresa y mayor inestabilidad en el empleo.

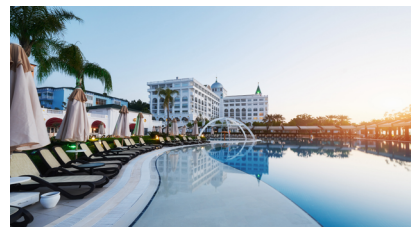


Fig.3. Hotel 'La joya'.

/ 5. Previsión y análisis de los puestos de trabajo

Como ya hemos indicado, el departamento de Recursos Humanos se encarga de la previsión de los puestos de trabajo necesarios en la empresa, conllevando esto una **planificación de recursos humanos**. **Elabora la estrategia que va a seguir la empresa a la hora de analizar los puestos que tiene que cubrir y qué tipo de trabajadores necesita.**

Este paso es **fundamental para llevar a cabo el reclutamiento y proceso de selección posterior**, ya que primero debemos conocer qué necesitamos antes de lanzarnos a captar y seleccionar personal. Para ello, antes que nada, **habrá que analizar los puestos de trabajo a cubrir.**

Se recomienda realizar una **ficha de puesto de trabajo** en la que se especifiquen los siguientes aspectos:

- Descripción del puesto de trabajo.** Aquí se detalla lo mejor posible todo lo relacionado con las **tareas, funciones y responsabilidades** que implica ese puesto de trabajo. Además, en el caso de que sea necesario, deberá señalarse a qué departamento pertenece ese puesto.
- Condiciones laborales.** Aquí se señalará qué condiciones de trabajo tendrá la persona que ocupe ese puesto: **horario, salario, tipo de contrato, tipo de jornada, etc.**
- Perfil profesional.** Aquí se desarrollará **todo lo que deberá poseer la persona que ocupe ese puesto** en lo referente a **formación, experiencia, aptitudes, actitudes** y competencias. Así, podemos elaborar el profesigramas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
Nombre del puesto:
Funciones y tareas principales:
Departamento:
CONDICIONES LABORALES
Horario:
Salario:
Tipo de contrato:
Jornada de trabajo:
PERFIL PROFESIONAL
Formación:
Experiencia profesional:
Aptitudes:
Actitudes:

Tabla 1. Ficha de descripción de puesto de trabajo.



A continuación os presentamos un recurso pedagógico con información relevante para el tema:

! Sabías que...

Para realizar tareas con eficiencia son necesarios: Requisitos formales: educación, títulos; Requisitos técnicos: habilidades y conocimientos; Habilidades sociales y liderazgo; Competencias metodológicas; Requerimientos personales: responsabilidad, flexibilidad.

/ 6. Reclutamiento y proceso de selección

Después de la previsión de los puestos de trabajo, pasamos al reclutamiento, es decir, **captar a potenciales candidatos** para cubrir esos puestos.

El **reclutamiento** puede ser de dos tipos:

- **Interno.** Buscamos candidatos para ese puesto de trabajo **dentro de la empresa**. Por ejemplo, necesitamos cubrir un puesto de coordinador y reclutamos a cuatro trabajadores de la empresa para un posterior proceso de selección.
- **Externo.** Captamos a posibles candidatos de **fuera de la empresa a través de distintos medios**.



Audio 2. "Fuentes de reclutamiento externo"

<https://bit.ly/3xi4JSh>



Cuando **hagamos el reclutamiento**, tendremos varios candidatos a un mismo puesto de trabajo. Por lo que tendremos, que hacer el **proceso de selección**, es decir, **elegir a una persona entre todas las personas que optan al puesto**, a través de varias **fases**, en las que vamos a ir obteniendo información de ellas.



Fig.4. Fases del proceso de selección.

Las principales fases del **proceso de selección** son las siguientes:

1. **Preselección.** De entre todos los **currículums** que nos llegan debemos **descartar aquellos que no cumplen** con nuestros **requisitos** mínimos de experiencia, formación, etc.
2. **Pruebas.** Muchas veces es muy útil plantear a los candidatos **ejercicios prácticos** para ver **cómo se desenvuelven** en ciertos supuestos o qué conocimientos tienen realmente. Aquí podemos incluir:
 - » Pruebas o exámenes profesionales.
 - » Dinámicas de grupos.
 - » Test de personalidad.
 - » Test de aptitudes.
 - » Pruebas físicas y médicas.



3. **Entrevista.** Consiste en realizar una serie de **preguntas** al candidato, obteniendo información relevante relacionada con el puesto de trabajo. Puede ser:

- » **Abierta.** El entrevistador **no tiene un guion** con una serie cerrada de preguntas, sino que **conversa** con el candidato adaptando el diálogo.
- » **Cerrada.** El entrevistador tiene las **preguntas preparadas de antemano** para averiguar información muy específica relacionada con el candidato y el puesto.

4. **Decisión y contratación.** La empresa **elige al candidato** que cubrirá el puesto y lo contrata.



Enlaces de interés...

En el siguiente enlace hay una gran cantidad de consejos para entrevistadores: <https://superrhheroes.sesametime.com/realizar-una-entrevista-trabajo-entrevistadores/>

/ 7. Formación, desarrollo y motivación de los trabajadores

Una vez que tenemos los puestos de trabajo cubiertos, y después de haber realizado el acompañamiento para hacer presentación de la empresa, formalizando su presentación al resto de empleados, junto con una formación inicial si fuera necesaria, y conocimiento del funcionamiento y valores de la empresa, debemos preocuparnos por que **los trabajadores puedan formarse y desarrollarse adecuadamente**.

Pero, antes de nada, debemos **diferenciar entre formación y desarrollo**, términos que a menudo se utilizan como sinónimos erróneamente:

- La **formación** es la **cualificación de un trabajador** o de varios trabajadores para **una competencia en concreto**, por lo que es más puntual y a corto plazo.
- El **desarrollo** de la plantilla de una organización es el **grupo de actividades orientadas a que los trabajadores evolucionen de manera personal y profesional**, dando de forma directa e indirecta un beneficio a la empresa, a la vez que los empleados se sienten satisfechos individualmente. Es a largo plazo y es una de las tareas más importantes del departamento de recursos humanos.

Además del **desarrollo profesional y de las formaciones puntuales**, hay otras **herramientas** para que los trabajadores de una empresa estén **motivados y satisfechos** en una empresa y que repercuten en su productividad:

- **Retribución justa e incentivos.** Asignar un **sueldo acorde** al puesto de cada uno es muy importante para que se sientan valorados en nuestra organización. Además, está la posibilidad de plantear **complementos o pluses por objetivos**, pudiendo ser un buen motivo para que la plantilla rinda al máximo.
- **Conciliación de la vida laboral y familiar.** Es importante que, los trabajadores sientan que tienen **tiempo** más allá del trabajo **para dedicar a sus aficiones y responsabilidades personales**.
- **Estabilidad laboral.** Tener un **contrato indefinido** en lugar de uno temporal puede favorecer la confianza del trabajador en la empresa.
- **Buen clima laboral.** Que los trabajadores tengan una **buena relación profesional entre ellos** y con los coordinadores y directivos ayudará a que estén cómodos en la empresa.



Fig.5. El teletrabajo es una herramienta que favorece la conciliación.



/ 8. Caso práctico 2: “Buscando a un nuevo integrante”

Planteamiento: Una farmacia ha crecido mucho en el último año y necesita a alguien que cubra el puesto de auxiliar de farmacia para seguir ofreciendo un buen servicio. Es urgente la incorporación, se plantea para el mes que viene y quieren hacer un buen reclutamiento y proceso de selección para asegurarse el éxito y elegir el candidato ideal.

Nudo: ¿Hay algo que deberían hacer antes del reclutamiento y proceso de selección? ¿En qué consistiría? ¿De qué forma se pueden asegurar de que la selección sea efectiva y se encuentre a la persona apta?

Desenlace: Efectivamente, hay algo que deben hacer antes de comenzar con el reclutamiento y el proceso de selección: una ficha de descripción de puesto de trabajo en la que se detallen todos los requisitos que debe tener la persona que vaya a formar parte próximamente de la empresa. Una vez que ya han rellenado esa ficha, pueden comenzar el reclutamiento utilizando esa misma tabla para iniciar la búsqueda.

Un posible ejemplo de la ficha rellenada para el puesto ofertado de la farmacia sería el que vemos a continuación.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
<p>Nombre del puesto: Auxiliar de farmacia.</p> <p>Funciones y tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Uso del software de gestión farmacéutica. • Asistencia al farmacéutico en la preparación de fármacos. <p>Departamento: Departamento de farmacia.</p>
CONDICIONES LABORALES
<p>Horario: De 14:00h a 22:00h de lunes a viernes. 10 horas en fin de semana.</p> <p>Salario: 1.200 euros.</p> <p>Tipo de contrato: Indefinido.</p> <p>Jornada de trabajo: Jornada completa.</p>
PERFIL PROFESIONAL
<p>Formación: Técnico en auxiliar de farmacia y parafarmacia.</p> <p>Experiencia profesional: 1 año de experiencia.</p> <p>Aptitudes: Capacidad de trabajo en grupo, atención al cliente y habilidades de laboratorio.</p> <p>Actitudes: Puntualidad, implicación y amabilidad.</p>

Tabla 2. Ficha de descripción de puesto de trabajo rellenada.



/ 9. El coste de personal. Su cálculo

Llega el momento necesario para toda empresa, el de **analizar cuál es el coste de personal y su cálculo**.

Esto es necesario **para una adecuada gestión empresarial** e importante para los análisis económicos y financieros que determinarán la viabilidad de la empresa.

El coste de personal se refiere a las **retribuciones de los trabajadores de la empresa**. Consideraremos los costes, que incluyen todas las cuantías que debemos relacionar, como gastos totales relacionados con los trabajadores de la empresa. Entre ellos: **sueldos o salarios, indemnizaciones, cotizaciones a la Seguridad Social o las retenciones de IRPF**.

¡! Sabías que...

El 70% del coste laboral corresponde a los salarios y el 30% restante sale de la suma de seguros sociales, prestación social, aportaciones al plan de pensiones (si lo tiene), o gastos para formación.

¿Cómo podemos calcular el coste de personal?

Sumando los siguientes elementos:

- **Salario bruto mensual. Cantidad bruta** que se le paga al trabajador de forma **mensual**, del cual **el trabajador pagará la parte proporcional a la Seguridad Social y retenciones al IRPF**.

En este cálculo del salario bruto mensual **se debe tener en cuenta el importe de las pagas extras**. (Estos importes de las pagas vendrán determinados en el Convenio Colectivo del sector correspondiente).

- **La Seguridad Social a cargo de la empresa**. Suele oscilar entre el **31% al 35% del Salario bruto mensual** incluyendo las pagas extras. También es necesario contemplar el coste de las vacaciones si debemos realizar sustitución del trabajador en su ausencia.
- **Formación, salud y seguridad en el trabajo**. Ejemplos: costes del plan de prevención de riesgos laborales, costes de reconocimiento médico anual, costes de equipos de protección de seguridad...
- **Provisiones para despidos, bajas y seguros obligatorios**. Ejemplos: seguros de accidentes, costes de despidos improcedentes...
- **Costes de inmovilizado, herramientas y materiales** para el desempeño laboral. Ejemplos: dotar de vehículo, ordenadores y material digital, teléfono de empresa...

En el proceso de reclutamiento se puede incurrir en los siguientes cálculos que debemos tener en cuenta:

- **Los costes internos de reclutamiento**, que son los costes de personal, capital y organizacional como salarios internos del equipo de adquisición del talento.
- Costes del **tiempo dedicado** de los gerentes.
- Costes de **programas de referencias** (bonificaciones a empleados), etc.
- **Y los costes externos de reclutamiento**, como gastos en que se incurren de proveedores o de otros agentes externos en el reclutamiento, externalización de servicios, costes de anuncios de trabajo, ferias de empleo, etc.



A continuación encontrarás un audio con información relevante para el tema:



Audio 3. "Ejemplo del cálculo de coste de personal"

<https://bit.ly/3jlGpoc>



/ 10. Gestión de la comunicación y conflictos. Igualdad de oportunidades y medio ambiente

A continuación conoceremos otros elementos que la empresa debe trabajar en su plan organizacional para un buen funcionamiento y mejora del ambiente laboral, implicación y compromiso del personal.

La comunicación empresarial. Al **gestionar la comunicación** de la empresa, es decir, cómo se va a transmitir la información relacionada con la actividad laboral, **hay que tener en cuenta las distintas formas de comunicación** que existen. Podemos dividir en primer lugar las redes de comunicación en formales e informales:

A. Las redes formales son las que establece la empresa **de forma oficial, respetando la jerarquía organizacional**. Es la que hace llegar la información en el momento justo, transmite las decisiones y motiva al personal de la empresa cuando es necesario. **Son verticales y pueden ser:**

- » **Descendente:** La comunicación va **desde arriba hacia abajo**. Los encargados transmiten las órdenes a los subordinados de forma clara.
- » **Ascendente:** **Los trabajadores se comunican con sus superiores**, principalmente para informar de eventos que surjan en la empresa.

B. Las redes informales, u horizontales, se dan **entre los trabajadores de forma espontánea**, sin tener en cuenta la jerarquía. Pueden servir para comunicar temas laborales que no hayan llegado a través de la comunicación formal, además de fomentar el buen ambiente laboral. **El único inconveniente** es la posibilidad de que se transmitan **rumores**.



Audio 4. "Comunicación verbal y no verbal"

<https://bit.ly/36sdfSZ>



Audio 5. "Comunicación interna y externa en la empresa"

<https://bit.ly/3whPmb5>



Una comunicación eficaz:

- **Mejora la competitividad de la empresa y facilita conseguir los objetivos planteados.**
- Consigue en los colaboradores tanto internos como externos un **sentido de implicación, compromiso y responsabilidad**.
- Debe ser planteada con **mensajes cortos y claros**. Elige el **canal y medios adecuados**, reduciendo las barreras que puedan afectar a la información, escucha siempre a los demás y se busca retroalimentación entre las partes, e informa con transparencia.



Liderazgo y motivación:

Otro aspecto muy importante para gestionar una plantilla es tener **dotes de liderazgo**. Podemos considerar al **líder** como aquella **persona que es capaz de influir en el comportamiento de los trabajadores**, que lo siguen no únicamente porque se vean obligados, sino **porque creen y confían** en lo que decida el encargado.

Guían, orientan y motivan a su grupo de trabajo para conseguir los mejores resultados.

La motivación es la emoción que contribuye a que los trabajadores de la empresa luchen por conseguir alcanzar los objetivos.



Vídeo 1. "Igualdad de oportunidades y medioambiente"

<https://bit.ly/3jKGAQ3>



/ 11. Resumen y resolución del caso práctico de la unidad

En esta unidad hemos visto la importancia de una buena organización en el reparto de tareas y en la gestión del tiempo.

Seguidamente, hemos analizado las distintas funciones del departamento de Recursos Humanos, incluyendo la previsión de personal, el reclutamiento, el proceso de selección y la formación y desarrollo del personal. Además, hemos aprendido a analizar los costes de personal.

Por último, hemos identificado las distintas comunicaciones internas que pueden darse en una empresa, además de la importancia del liderazgo y de la igualdad de oportunidades y medioambiente.

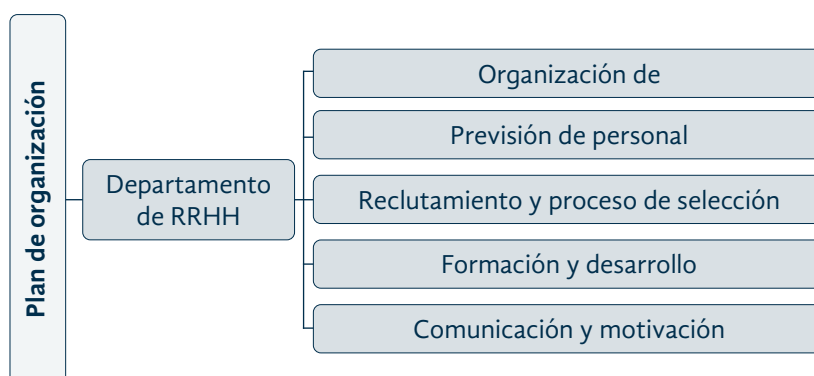


Fig.6. Esquema resumen del tema.

Resolución del caso práctico de la unidad

Eva y Juana, en primer lugar, deben hacer una clasificación de todas las tareas que deben realizarse en la empresa.

Una vez recopilada la totalidad de tareas por hacer en la empresa, deberán llevar a cabo una previsión de los puestos de trabajos que necesitan y habilidades y competencias esenciales en los mismos, elaborando fichas de descripción de puesto de trabajo lo más completas posible. Deberán analizar los costes de personal necesarios para el plan de empresa.

El reclutamiento para encontrar a esos trabajadores pueden hacerlo a través de plataformas de empleo, y para la selección pueden proponer a los candidatos una dinámica de grupo y una posterior entrevista abierta.



Una vez contratados, deberán tener una formación inicial para hacerse con la manera de trabajar en la empresa. Eva y Juana deberán tener cuidado en que tengan un correcto desarrollo en la empresa, ya que es una de las claves para que estén satisfechos profesional y personalmente. Además, hay que sumergirlos en los valores, clima y forma de trabajar de la empresa, identificando bien la misión, visión y valores de la empresa, la cultura de la organización.

Este proceso deberá realizarse teniendo en cuenta la igualdad de oportunidades para todo aquel que merezca el puesto de trabajo.

/ 12. Bibliografía

Economía 3. *¿Cómo organizar las tareas de la empresa?* Recuperado de: (<https://economia3.com/como-organizar-las-tareas-en-una-empresa/>)

Blog Luz. *¿Qué es la estacionalidad?* Recuperado de: (<https://economipedia.com/definiciones/estacionalidad.html>)

EmprendePyme.net. *El proceso de selección de personal.* Recuperado de: (<https://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-seleccion-de-personal.html>)

MEDAC