



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO PRÁCTICO**

**“APLICACIÓN DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN  
IMAGEN DIGITAL”**

**PRESENTA**

**L.R.I. MARIO JAIME HERNÁNDEZ DÍAZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN,  
ÁREA DE DIRECCIÓN**

**COMITÉ TUTORAL**

**DR. GONZALO MALDONADO GUZMAN (Director)**

**DRA. GABRIELA CITLALLI LÓPEZ TORRES (Lector)**

**DR. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ (Lector)**

**AGUASCALIENTES, AGS., MARZO DE 2017**

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por otorgarme la valiosa oportunidad de poder cursar ésta maestría dentro de sus programas.

Agradezco también a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por todas las oportunidades y facilidades recibidas, así como también, por permitirme formar parte de ésta gran casa de estudio.

Al Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán, a la Dra. Gabriela Citlalli López Torres y al Dr. Bogar García Martínez por su invaluable apoyo en mi formación dentro de la maestría, ya que sin sus consejos, aportaciones y observaciones no hubiera podido culminar de manera exitosa este trabajo.

A mi esposa Cindy gracias por su amor y apoyo, a mi familia y amigos, por estar conmigo en todo momento, regalándome sus consejos y su tiempo.

Gracias a mis compañeros y amigos de la maestría que siempre estuvieron ahí otorgándome su apoyo y consejos.

Y por último y muy especialmente a Dios por permitirme continuar preparándome, por concederme buena salud y por todas las gracias que me concede.

**Muchas Gracias**

**Mario Jaime Hernández Díaz**

## RESUMEN

El éxito competitivo de toda organización depende en gran parte de los colaboradores con los que se cuenta, ya que estos ayudan a que el desarrollo de las actividades y de los procesos, se realicen de una manera adecuada.

Las funciones del departamento de Recursos Humanos son fundamentales dentro de la empresa. Estas funciones generalmente están planteadas y desarrolladas dentro de los manuales empresariales, si es que existen.

Las empresas de Aguascalientes, en su mayoría son de tamaño pequeño o micro en donde hasta la última actualización es de 4,698 unidades económicamente activas, según el Sistema Empresarial Mexicano revisado con fecha del 20 de mayo de 2016.

Con el desarrollo de este trabajo se busca hacer ver la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos en las empresas, el alcance, funcionamiento, las actividades más importantes y representativas, ya que estas funciones pueden llevarnos al éxito o fracaso de las empresas.

Ahora bien, los negocios de impresión digital en el estado de Aguascalientes, han tenido un gran crecimiento durante los últimos 8 años en donde muchas de estas empresas han perdurado a lo largo del tiempo gracias a la experiencia y al tacto con que han sido manejadas por sus administradores.

## ABSTRACT

The competitive success of any organization depends to a large extent on the collaborators with which they are counted, since they help to ensure that the development of activities and processes are carried out in an appropriate manner.

The functions of the Human Resources department are fundamental within the company. These functions are usually raised and developed within business manuals, if they exist.

The majority of companies in Aguascalientes are small or micro, where up to the last update is 4,698 economically active units, according to the revised Mexican Business System dated May 20, 2016.

With the development of this work we seek to show the importance of the Human Resources department in the companies, the scope, operation, the most important and representative activities, since these functions can lead to the success or failure of the companies.

Now, the digital printing business in the state of Aguascalientes, have had a great growth during the last 8 years where many of these companies have endured over time thanks to the experience and the tact with which they have been handled by Their administrators.

**INDICE**

<b>CAPÍTULO I.</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>Página</b>
<b>1.1</b>	Introducción	2
<b>1.2</b>	Antecedentes	3
<b>1.3</b>	Justificación	3
<b>1.4</b>	Viabilidad del trabajo	5
<b>1.5</b>	Objetivo general	6
<b>1.5.1</b>	Objetivos específicos	6
<b>1.6</b>	Pregunta de Investigación	7
<b>1.7</b>	Metodología	7
<b>CAPÍTULO II.</b>	<b>SITUACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
<b>2.1</b>	Comienzos de la Impresión Digital	9
<b>2.2</b>	Antecedentes de la empresa “Impresión Digital”	9
<b>CAPÍTULO III.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>3.1</b>	Análisis y valuación de puestos	14
<b>3.2</b>	Reclutamiento y selección de personal	15
<b>3.3</b>	Contratación e inducción	17
<b>3.4</b>	Capacitación y desarrollo	19
<b>3.5</b>	Higiene y seguridad en el trabajo	20
<b>3.6</b>	Prestaciones, servicios y seguridad social	22

<b>3.7</b>	<b>Terminación de relaciones laborales</b>	<b>25</b>
------------	--	-----------

**CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

**4.1** Entrevista

**4.1.1** Formato de entrevista de profundidad

**4.2** Encuesta

**4.2.1** Formato de encuesta aplicada a los trabajadores

**4.3** Resultados de los instrumentos aplicados

**4.3.1** Edad 34

**4.3.2** Antigüedad 35

**4.3.3** Sexo 35

**4.3.4** Puesto de trabajo 36

**4.3.5** Reclutamiento de personal 36

**4.3.6** Contratación de personal 37

**4.3.7** Inducción a la empresa 37

**4.3.8** Capacitación en tu área 38

**4.3.9** Seguridad e higiene en tu área 38

**4.3.10** Prestaciones y servicios 39

**4.3.11** Instalaciones de la empresa 40

**4.3.12** Maquinaria y equipo 40

**4.3.13** Horarios de trabajo 41

**4.3.14** Ambiente laboral 41

<b>4.3.15</b> Manejo de sugerencias	42
<b>4.3.16</b> Manejo de quejas	42
<b>4.3.17</b> Comunicación entre las áreas	43
<b>4.3.18</b> Retribución económica	43
<b>4.3.19</b> Condiciones de trabajo	44

**CAPÍTULO V. PROPUESTAS PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

<b>5.1</b> Análisis y valuación de puestos	47
<b>5.1.1</b> Propuesta del cuestionario del análisis de puestos	48
<b>5.1.2</b> Propuesta del formato del análisis de puestos	49
<b>5.1.3</b> Encuesta regional de salarios	51
<b>5.2</b> Reclutamiento y selección de personal	52
<b>5.3</b> Contratación e inducción	57
<b>5.4</b> Capacitación y desarrollo	59
<b>5.5</b> Higiene y seguridad en el trabajo	61
<b>5.6</b> Prestaciones, servicios y seguridad social	67
<b>5.7</b> Terminación de las relaciones laborales	68

**CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES** 70

**BIBLIOGRAFÍA** 73







**CAPÍTULO I.**  
**DETERMINACIÓN**  
**DEL PROBLEMA**

## 1.1 Introducción

Aguascalientes, se localiza en la zona centro-norte de México, convirtiéndolo en un punto estratégico para realizar intercambios comerciales con la totalidad del territorio nacional, así como también con gran parte del mundo.

Es así, que para poder realizar cualquier tipo de actividad, las empresas deben de contar con colaboradores adecuados, capaces de solucionar problemas y de tomar decisiones que puedan llegar al logro de los objetivos organizacionales.

Según Rodríguez (2002), el departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, y entre las tareas más representativas se encuentran:

- Análisis y valuación de puestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación e inducción
- Capacitación y desarrollo
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Prestaciones, servicios y seguridad social
- Terminación de relaciones laborales

Todas estas actividades, entre algunas otras, van encaminadas a ayudar a conseguir de una manera más eficaz los objetivos organizacionales.

No solo las empresas buscan tener al candidato más calificado, ni al más idóneo, sino también esperan actitud, aptitud, iniciativa y trabajo en equipo adecuado; que sus colaboradores busquen crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional.

Con frecuencia, las funciones y procesos de los Recursos Humanos dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), son débiles, poco relacionadas con las estrategias del negocio, llegan a ser informales, muy flexibles dependiendo de la conveniencia de las actividades y generalmente son ejecutadas personalmente por el dueño de la empresa, o algún familiar cercano.

Esto nos lleva a otro punto importante, el cual es poner en contexto para el desarrollo del siguiente trabajo, que la mayoría de las empresas son paternalistas, en donde existe una persona por la cual pasan todas las decisiones importantes de las empresas, generalmente el dueño, y es quien toma la decisión final según se crea que es lo mejor para la empresa.

El área de Recursos Humanos es esencial para el desarrollo de cualquier empresa, debido a que es responsable de captar, desarrollar y mantener el talento humano, que hace posible el producir los bienes y servicios, para poder generar ingresos y utilidades para el mantenimiento de cualquier organización.

Es importante aclarar, que el nombre comercial de la empresa de Imagen Digital, el nombre de la unidad de negocios de Impresión Máxima, son ficticios; así como también los nombres del dueño y de los colaboradores, serán omitidos por razones de confidencialidad. El dueño será nombrado sr. "C".

## **1.2 Antecedentes**

Dentro de los trabajos de tesis de maestría revisados para la elaboración del presente, no se encontraron títulos similares que mencionaran la creación de un departamento de Recursos Humanos.

En la biblioteca de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, de un aproximado de 1,178 trabajos, algunos de ellos tocan temas referentes a la cultura organizacional, cultura laboral, comportamiento organizacional, gestión de recursos humanos, gestión de competencias en el trabajo, etc., pero no cuentan con análisis, propuestas o conclusiones referentes al tema que nos evoca.

## **1.3 Justificación**

Todas las empresas buscan alinear las áreas profesionales con las estrategias de la organización para alcanzar los objetivos finales de las empresas.

Lo que busca el departamento de Recursos Humanos es:

- Valorar el capital humano.
- Ayuda a controlar el presupuesto.
- Resolución de conflictos.
- Capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Satisfacción de los empleados.
- Ahorro de costos.
- Mantenimiento del negocio.

El departamento de Recursos Humanos es uno de los grandes pilares que sustenta a la organización, ya que toma en cuenta las características, el comportamiento, las motivaciones y las relaciones que tiene el personal, para que se logre crear una cultura empresarial y organizacional adecuada que ayude al crecimiento y fortalecimiento de la compañía. (Cuesta, 2009).

A medida que pasan los años, la globalización y las exigencias del mercado presionan a todas las empresas a tomar medidas grandes e importantes.

Por esta razón la importancia de las organizaciones de contar con un departamento bien delimitado que realice las funciones de Recursos Humanos, ya que esto es una parte muy compleja e indispensable.

Estamos de acuerdo, en que la mayoría de las micro o pequeñas empresas en el estado de Aguascalientes, son familiares y las actividades de Recursos Humanos son realizadas por el dueño o incluso familiares directos, como los hijos, la esposa, un sobrino o algún otro familiar o amigo cercano, por eso es muy complicado el funcionamiento adecuado de las cuestiones que atañen esta actividad.

El lazo familiar, la amistad e incluso los sentimientos, se involucran en la toma de decisiones que muchas veces impiden que la organización funcione de una mejor manera para el alcance de su misión y visión.

Por este motivo, para que el departamento de Recursos Humanos pueda llevar a cabo este objetivo, necesita satisfacer muchas de las necesidades y situaciones de las empresas, que muchas tienen circunstancias conflictivas.

No es necesario tener un departamento de Recursos Humanos muy grande o elaborado, pero si bien estructurado y delimitado que ayude a simplificar a tener organizadas las diferentes actividades de personal en la empresa.

Los Recursos Humanos abarcan un conjunto de políticas y prácticas que pueden afectar las conductas, actitudes y actuaciones de los empleados (Zakaria, Zainal y Nasurdin, 2011).

Las actividades de Recursos Humanos se asocian con la satisfacción de los empleados y clientes, la innovación y el desarrollo que contribuyen a la atracción y a retención del talento en la organización.

El impacto de las prácticas de Recursos Humanos dependerá de cómo éstas influyen en las habilidades, destrezas y motivaciones de los empleados y en la estructura organizacional (Huselid, 1995).

La importancia del desarrollo de este trabajo, radica en hacer conciencia que no solo es indispensable contar con un departamento de Recursos Humanos dentro de empresas de muchos empleados, sino que cualquier empresa, sin importar el tamaño, giro, ubicación, número de empleados y/o sector requiere el tener alguien que se encargue de todas estas funciones y procesos que ayuden al logro y alcance de los objetivos organizacionales.

#### **1.4 Viabilidad del trabajo**

La mayoría de la gente, ¿qué es lo que busca en un trabajo?, según una pequeña entrevistas realizada al total de los trabajadores de la empresa, buscan solamente el realizar una actividad dentro de un horario determinado y que se le pague una cierta cantidad de dinero, cantidad que se acordó desde antes empezar las labores encomendadas, y que además cuente con ciertos requisitos de seguridad, salubridad y flexibilidad de actuación.

En cuanto a la empresa, se busca que los colaboradores entiendan la importancia de su desempeño dentro de la misma, que sus acciones afectan a los demás, que la toma de decisiones es importante en todos los niveles y que además es necesario el realizar un trabajo en equipo sólido y participativo, para que el logro de los objetivos sea más rápido y adecuado.

Pero para coordinar todos los esfuerzos requeridos, es necesario contar con un departamento que ayude al logro de los objetivos, que entienda las necesidades de las empresas en cuanto al personal que es necesario dentro de la empresa, que pueda comprender el perfil de los colaboradores y que ayude a elegir a la gente más idónea para los puestos a desempeñar; y esto es uno de los fines que busca alcanzar el departamento de Recursos Humanos.

Para el desarrollo del presente documento, es necesario aclarar que los datos son reales, pero el nombre de la empresa, así como de las personas involucradas han sido cambiadas por cuestiones de seguridad y confidencialidad.

Se entiende la viabilidad del trabajo de una manera adecuada, ya que se cuenta con información fidedigna por parte de la empresa; se busca aterrizar datos concretos, sentar las bases para la creación de departamento de Recursos Humanos, y que además de todo, se pueda implementar dichas acciones para un mejor desempeño laboral de la empresa.

## **1.5 Objetivo general**

Realizar la aplicación de las funciones de recursos humanos en “Imagen Digital”

### **1.5.1 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la empresa, a fin de detectar sus necesidades en cuanto a Recursos Humanos.
- Analizar los diferentes modelos y teorías que dan soporte al departamento de Recursos Humanos.
- Diseñar una propuesta en atención a las necesidades detectadas.
- Realizar la propuesta para la creación del departamento de Recursos Humanos.

## **1.6 Pregunta de investigación**

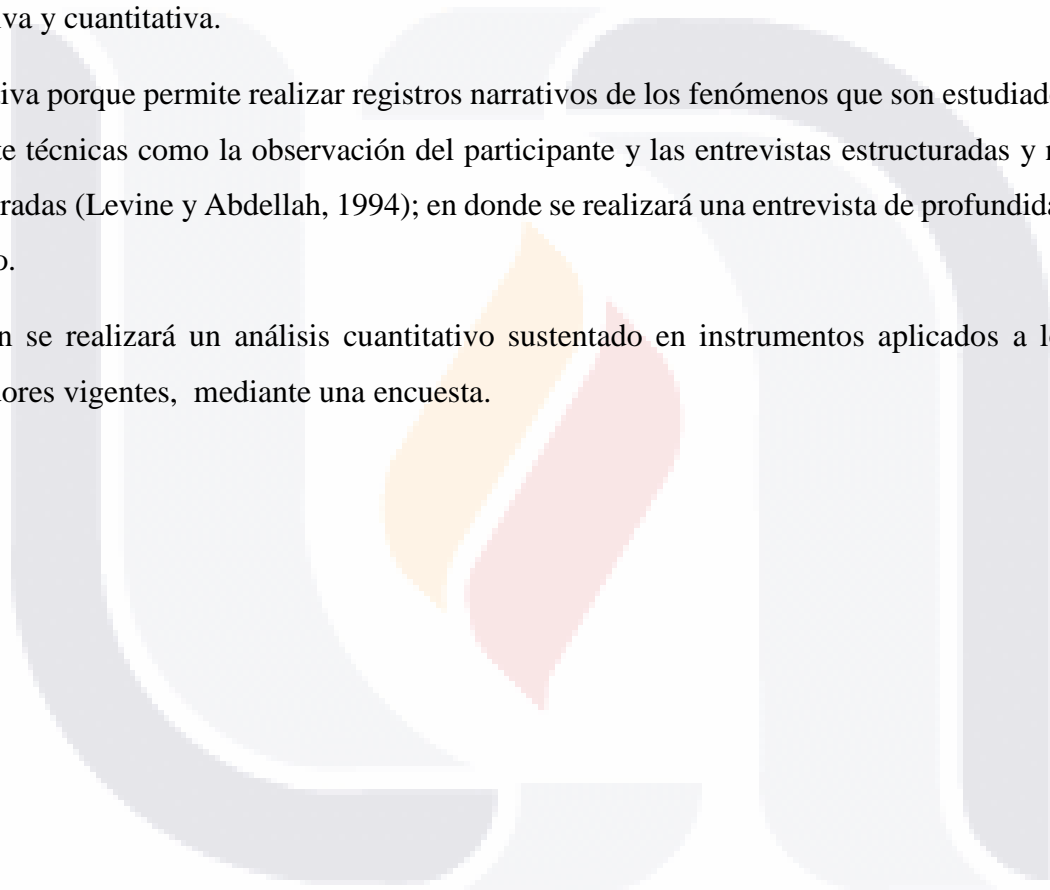
¿Por qué es necesaria e importante el contar con un departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa de “Imagen Digital”?

## **1.7 Metodología**

La metodología a utilizar para el desarrollo del presente trabajo práctico es la investigación cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa porque permite realizar registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación del participante y las entrevistas estructuradas y no estructuradas (Levine y Abdellah, 1994); en donde se realizará una entrevista de profundidad al dueño.

También se realizará un análisis cuantitativo sustentado en instrumentos aplicados a los trabajadores vigentes, mediante una encuesta.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

# **CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**





## **2.1 El Comienzo De La Impresión Digital**

Las imprentas digitales comenzaron a utilizarse en 1993. La idea de una prensa de impresión digital comenzó con el desarrollo de la computadora. La evolución de la impresión digital es algo complicado, pero Xerox jugó un papel importante. A diferencia de los otros métodos de impresión, las imprentas digitales podían imprimir una imagen distinta en cada trabajo, mientras que los otros tipos de impresión incluían placas que cada una usaba una y otra vez. (Hornor, 2014).

## **2.2 Antecedentes De La Empresa “Imagen Digital”**

El sr. “C” nace en el año de 1963 en la ciudad de Aguascalientes, estudió solo hasta la preparatoria y desde los 17 años tuvo la fortuna de poder ingresar a trabajar a una de las empresas paraestatales más grandes de México como ayudante, y fue creciendo a lo largo de su desarrollo profesional hasta lograr un puesto como administrativo.

A la edad de 21 años decide formar una familia y por cuestiones laborales de la empresa paraestatal, lo reubican en diferentes estados, siempre contando con el apoyo de su esposa y acompañados de sus 2 hijas pequeñas que tenían hasta ese momento.

Fue cuando en el año de 1993, ya cansados de no poder establecer lazos ni raíces en un solo lugar, por cuestiones laborales, toman la decisión de volver a Aguascalientes y tratar de establecerse de una manera definitiva.

Empezó con un pequeño negocio de distribución de abarrotes en las tiendas del estado, en donde el vendedor, cargador, negociador y distribuidor, era solamente él, logrando no solo poder mantener a su familia y su negocio, sino también crecer su cartera de clientes y ofrecer servicios complementarios a esos mismos clientes.

Grandes cadenas de distribución empezaron a aparecer en el estado, abarroteras, comercializadoras, obradores, negocios con más capital, inversión y liquidez hicieron “tambalearse el barco” que el sr. “C” había creado con tanto tiempo y esfuerzo.

Fue en ese momento cuando empezó a darse cuenta de otro tipos de necesidades que demandaban esas tiendas de abarrotes e incluso otros tipos de clientes que no había contemplado, como otros negocios de diferentes giros al abarrotero y también hogares en el estado, incluso en municipios cercanos a la capital, tanto de Aguascalientes, así como de Jalisco y Zacatecas.

Así que se decidió a cambiar de giro y optó en el año de 1996 aventurarse en el negocio del vidrio y aluminio.

“Imagen Digital” fue fundada en el año de 1996 como un pequeño negocio dedicado a la venta e instalación de vidrio, impresión de reconocimientos, esmerilados y demás actividades relacionadas al manejo de este material, incluido el aluminio. Se instaló en la casa donde vivieron sus padres, contaba con una plantilla de 4 trabajadores (el sr. “C”, su esposa y 2 ayudantes varones) dedicados a la venta, corte e instalación de vidrio y aluminio en el estado, su principal producto, la impresión de reconocimientos y trofeos, así como también la instalación y venta de ventanas y puertas.

La mayoría de sus clientes se ubicaban en las cercanías del centro del estado de la ciudad, en la cual se encontraba instalada la empresa; se tenía una camioneta; el taller de corte e instalación contaba con las herramientas básicas, un escritorio, una línea telefónica y la esperanza y “fe” de que el negocio funcionara.

El negocio era atendido principalmente por el dueño, el sr. “C” y su esposa, además contaba con el apoyo de 2 ayudantes generales que en ese momento uno tenía 17 años y el otro 20, ambos solteros.

La ubicación del negocio era perfecta, localizado en una de las principales calles en el centro de la ciudad, se contaba con mucha afluencia tanto peatonal y de vehículos, esto ayudo a que el negocio se conociera y que además su acceso fuera fácil.

El cambio de giro, fue un éxito, logrando crecer si no fue en tamaño, en número de clientes en poco tiempo. El mercado demandaba cada vez más sus servicios y se hizo de una excelente reputación entre sus clientes.

Esto ayudo a que el negocio empezara a consolidarse en poco tiempo contando solo con los mismos 4 empleados con los que había contado desde que inició operaciones.

Durante 6 años, los esfuerzos fueron encaminados a crecer y seguir adelante en ese giro, la plantilla creció de 4 empleados a 10, dirigidos por el sr. “C”; su esposa se separó del negocio, buscando ella ayudar a la economía familiar, aventurándose a poner otro negocio totalmente distinto, la venta de ropa.

“Imagen Digital” continuaba funcionando y además funcionaba bien, no se contaba con manuales de ningún tipo, todo se basaba en la experiencia que el sr. “C” había adquirido durante su transcurso profesional y de vida, las decisiones las tomaba él y todas las funciones administrativas eran absorbidas de igual manera por él.

Realizaba funciones no solo operativas, sino también todo lo referente al manejo del negocio, pago a proveedores, clientes, empleados, seguridad social y fiscal.

Para el año 2002, y al observar otro tipo de necesidad que el mercado demandaba, decidió comprar un tipo de máquina complementaria a lo que él estaba acostumbrado hasta ese momento, la cual era una pequeña máquina de vinil de corte.

Pero ¿por qué un máquina de ese tipo? Los rótulos en lona eran cada vez más demandados por diferentes empresas o negocios, que buscaban el contar con anuncios “más bonitos y llamativos” que ayudaran a la venta de sus productos y a que el cliente los identificara más fácil.

Fue ahí que se dio cuenta del potencial y de la oportunidad que sus mismos clientes le estaban dando. Gracias a un préstamo decidió comprar su primera máquina de vinil de corte de una salida de 60 cm y después su primer máquina de impresión de lona con salida de 1.10 metros, en donde empezó a armar anuncios y a realizar rotulación de negocios, siendo todo un éxito.

Las máquinas le permitían hacer viniles y lonas de hasta 1.10 metros de ancho por 50 metros de largo; y dependiendo de la necesidad del cliente, podía unir esas lonas hasta lograr imprimir anuncios espectaculares de 12x15 metros.

El negocio creció, se expandió y se siguió manejando de la manera en que el sr. “C” había trabajado durante los 9 años anteriores, siendo él la persona que tomaba todas las decisiones y que gracias a esas “fórmulas” podía ver su negocio consolidado y en crecimiento.

Poco a poco y con el paso del tiempo, empezó a adquirir cada vez más maquinaria, el taller creció, cambió de ubicación y empezó a abrir distintos puntos de venta en diferentes colonias del estado.

Durante los años 2002 a 2008 fue uno de los más grandes y consolidados negocios de impresión en el estado de Aguascalientes, y ofreció sus servicios no solo aquí, sino también en lugares de Zacatecas, San Luis Potosí, Jalisco, Guanajuato y Durango, entre otros, siempre teniendo como base de operaciones el estado de Aguascalientes.

Su plantilla de trabajadores empezó a crecer, así como también el número de sucursales. Su hija, la mayor de edad, desde hace 10 años lleva la administración de una parte del negocio y el manejo de 2 sucursales, su esposa el manejo de otra sucursal y el sr. “C” el manejo del taller y otras 2 sucursales, convirtiéndolo en una empresa totalmente familiar con una plantilla actual de 18 trabajadores sin incluir a la familia directa del dueño.

Desde hace algunos años y debido a la invasión de maquinaria procedente de China, la competencia es cada vez mayor y ha sido un golpe muy duro al negocio “Imagen Digital” debido a la guerra de precios, la competencia desleal y a la llegada de otros negocios del mismo giro procedentes de otros estados de la República.

Sumado a esto, el conseguir colaboradores que se pongan la camiseta, contar con planes de capacitación y desarrollo, realizar una contratación adecuada, buscar prácticas de mejoras en seguridad, contar con seguridad social adecuada y tener no solo lo operativo al día, sino también lo administrativo referente al Capital Humano, es una de las tareas y retos más importantes que atraviesa la empresa.



# CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

### **3.1 Análisis y valuación de puestos**

Las empresas buscan determinar las tareas que componen cada puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para poder desempeñar dichas funciones. (Rodríguez, 2005).

Según Pereda (1993) el análisis de puestos es el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante de un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo referente al logro de los objetivos y metas de la empresa, así como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los colaboradores.

Según Gómez, Balkin y Cardy (2008) definen el análisis de puestos como el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, e identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

El propósito es establecer las características esenciales y establecerlas exigencias a las que debe responder el titular, a fin de estar capacitado para realizar las tareas específicas de una manera satisfactoria.

La valuación de puestos busca determinar el valor individual de un puesto dentro de la empresa con relación a los demás. Nos ayuda a establecer los parámetros de los sueldos de acuerdo a la importancia de los puestos; la valuación es impersonal y el valor que se le da al puesto, son las actividades que se realizan en él (Muriel, 2015).

En el caso la de empresa “Imagen Digital”, no existe ni análisis ni valuación de puestos, ya que casi todos los puestos ganan el mismo salario, desde los instaladores, hasta los de atención a clientes y son topados a cierta cantidad de dinero por semana, dándoseles un bono semanal o mensual, dependiendo de su desempeño y del seguimiento que tengan del cliente.

Incluso, platicando con uno de los colaboradores de la empresa, el sr. “C” llega a dar esos bonos, dependiendo de su humor, y muchas de las ocasiones, eso afecta el ambiente laboral y el desempeño de los demás integrantes de la organización.

El poder contar con un adecuado departamento de Recursos Humanos que realice el análisis y valuación de puestos para cada área de la empresa, nos ayudará a que la remuneración sea más equitativa, que el ambiente laboral sea mejor, que cada uno de los colaboradores conozca

y se dé cuenta del impacto que tendrán sus acciones en la toma de decisiones, el crecimiento profesional que podrá tener dentro de la organización y que también se dé cuenta de cuanto de la cantidad de dinero que sus obligaciones y responsabilidades pueden lograr llegar a darle.

Para eso es indispensable poder contar con los instrumentos adecuados, y al término del marco teórico del presente trabajo práctico se presentarán las propuestas que pueden ser aplicadas por la organización.

### **3.2 Reclutamiento y selección de personal**

Según Arias y Heredia (1999) identifican el proceso de reclutamiento y selección como los pasos a seguir cada que existe una necesidad de capital humano dentro de la organización, sea esta en forma de trabajo físico, intelectual, afectivo y social.

El reclutamiento tiene como objetivo conseguir el talento humano y conservarlo, es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización (Werther y Davis, 2000).

Generalmente el proceso de reclutamiento y selección comienza con la publicación de una vacante mediante el uso de algún medio masivo de comunicación, como puede ser la radio, televisión, periódico, internet, redes sociales y bolsas de empleo, entre otros.

Hay quienes afirman que una organización es el retrato de sus miembros por lo que resulta altamente importante hacer una adecuada selección de quienes van a formar parte de ella (Chiavenatto, 2002).

La convocatoria es el primer paso para realizar un adecuado reclutamiento, el contar con una requisición de personal bien elaborada en donde podamos apoyarnos de la valuación de puestos para poder encontrar el personal más idóneo.

La requisición de personal es un formato con el que un área de la organización solicita el ingreso de una o más personas, en donde se especifica el perfil profesional, laboral e incluso de personalidad (habilidades, aptitudes y actitudes) del aspirante (Grados, 2003).

El reclutamiento es un proceso que puede durar varios días y tiene costos diversos, desde costos monetarios para publicar esas vacantes, costos de tiempo, espacio, etc., hasta costos de oportunidad, que se dan por estar realizando esas actividades en lugar de algunas otras más importantes o que están vinculadas con la mejora del negocio.

La fase del reclutamiento concluye con el cierre de la recepción de las solicitudes y da comienzo al proceso de Selección de personal.

La selección del mejor candidato consiste en una serie de pasos específicos que se utilizan para decidir que aspirantes pueden cubrir con éxito el puesto y deben ser contratados.

Se debe de realizar una entrevista de trabajo en donde podamos relacionar la demanda de ese candidato con la oferta que tiene la empresa. Ésta oferta contiene como mínimo los requisitos mínimos imprescindibles y aquellos aspectos que mejor se valorarán de las propuestas recibidas.

La entrevista, constituye una herramienta indispensable para analizar y descubrir la dinámica de la personalidad y comprender lo que motiva al candidato; se puede observar la comunicación no verbal, la expresión de afectos, mecanismos de defensa y reacciones ante las confrontaciones (Llanos, 2013).

Dependiendo de la empresa y el puesto a solicitar, el proceso de la selección puede ampliarse o acortarse; existen empresas que tienen filtros más elaborados o complejos, desde exámenes psicométricos, exámenes médicos, exámenes prácticos, etc., y éste proceso termina al momento de tomar la decisión de contratar.

Para el caso de “Imagen Digital”, el reclutamiento está basado en la experiencia del sr. “C” o de su hija mayor.

No cuentan con un proceso que les ayude a ahorrar tiempo o dinero, no hay entrevistas estructuradas, muchas veces existe re-contratación de personal que en algún momento fue dañino para la empresa. No existen filtros adecuados y en la mayoría de los casos, interviene más el deseo por ayudar a la gente, que el bien común de la empresa.



### 3.3 Contratación e inducción

Una vez pasadas exitosamente las etapas del proceso de reclutamiento y selección, el candidato puede ser contratado; refiriéndonos a que debe existir una relación de trabajo entre un jefe y un subordinado. Según Cavazos (2000) podemos entender a esta relación como la prestación de servicios por una persona a otra, mediante el pago de un salario, en donde el contrato tiene como función la de ser el centro de la vida de los negocios (Messineo, 1952).

Para ello, la contratación del aspirante se hará mediante el documento más apropiado según las características del candidato, el tipo de trabajo que va a realizar, el tiempo que durará el trabajo, etc.

En las micro y pequeñas empresas, lo más utilizado es el contrato verbal, muchas de las veces no se plasma esa relación laboral por escrito y esto acarrea que el colaborador desconozca en gran medida cuáles son sus derechos y obligaciones en cuanto a la actividad a desarrollar.

En donde sin embargo, el contrato verbal, tiene la misma validez que uno presentado de manera escrita, ya que es considerado un acuerdo de voluntades (Tena Suck, 2008).

Para el caso de la empresa “Imagen Digital” no se cuenta con ningún documento que plasme esa relación laboral, y esto, da pie a que en varias ocasiones, los colaboradores no se sientan comprometidos con la empresa.

Se realiza la propuesta de un contrato a prueba, contrato por tiempo determinado y otro por tiempo indeterminado.

El contrato a prueba, a partir de la reforma a la ley federal del trabajo, según el artículo 35, señala que el personal puede estar sujeta a prueba o a capacitación inicial por un lapso de 30 días y extenderse hasta un máximo de 180 días (Fuentes, 2014).

Las características del contrato a prueba son las siguientes:

1. El trabajador tiene garantizadas las condiciones generales de la actividad a desarrollar y de seguridad social.
2. Se debe hacer por escrito.

En el contrato por tiempo determinado se establece el plazo y la condición de la relación, solo cuando la duración está sujeta a un lapso de tiempo (Dávalos, 2008); y este tipo de contrato se debe estipular en los siguientes casos:

1. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
2. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
3. En los demás casos provistos por la ley

El contrato por tiempo indeterminado se entiende en el cual no hay una fecha de finalización y este concluye generalmente con la jubilación, aunque también se puede dar por causas como la renuncia voluntaria, el despido o la muerte del trabajador (Morales, 1997).

Por cuestiones de confidencialidad y protección de la información, los documentos no se pueden presentar de manera física en el desarrollo del presente trabajo práctico.

Ahora bien, la inducción tiene como finalidad que cada nuevo integrante de la organización conozca aspectos importantes de la misma, tales como la visión, misión, funciones, servicios, políticas; así como toda la información que le ayude a integrarse de una manera rápida y adecuada, y así poder generar un sentido de pertenencia (Rebeli y Ruíz, 1998).

Los puntos que deben ser vistos en la inducción a la empresa (Brandolini, 2008), son los siguientes:

- Bienvenida
- Historia de la empresa
- Misión, visión y valores
- Organigrama
- Productos y/o servicios que ofrece
- Instalaciones y estructura física de la empresa
- Normas de comportamiento (reglamento interno de trabajo)

La inducción es una estrategia que ayuda a los colaboradores a integrarse y existen varios beneficios para la organización (Fernández, 1997), y son los siguientes:

- Menor rotación de personal

- Aumento en la productividad
- Disminuir la angustia del cambio
- Disminuir el desconcierto
- Aumentar la productividad
- Evitar errores por falta de información
- Facilitar el aprendizaje

Dentro de la empresa “Imagen Digital”, no se realiza una inducción al personal de nuevo ingreso y es por esto la importancia de la presente propuesta.

### **3.4 Capacitación y desarrollo**

La capacitación es parte esencial de toda organización, ya que el colaborador obtiene determinados conocimientos, actualizaciones, informaciones, etc., pero sin olvidar que está enfocada a resolver problemas o dificultades que pudieran surgir en el desarrollo de las actividades.

El objetivo primordial de la capacitación es transmitir conocimientos y mejorar las aptitudes, actitudes, habilidades y oportunidades de trabajo del personal para lograr la satisfacción y el desarrollo individual, en función de los objetivos organizacionales y sociales que se pretenden alcanzar (Chaub, 1994).

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, hábitos y actitudes (Siliceo, 1985).

Es importante dirigir la capacitación hacia la prevención y la solución de problemas que surjan o puedan surgir en la empresa, y los resultados deben mostrar en forma cualitativa y cuantitativa el efecto de su aplicación (Reyes, 1994)

Por otro lado, cuando hablamos de desarrollo se confirma la idea de que existen objetivos de mayor trascendencia, ya que persigue el crecimiento integral del hombre, de modo que éste pueda manifestar y aprovechar todo su potencial y aptitudes (Mendoza, 2005).

El objetivo básico es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos. Es preparar personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad (Craig y Bittel, 1981).

El desarrollo es el proceso mediante el cual un individuo incrementa su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los de los demás, es un crecimiento en capacidad y potencia, es una cuestión de motivación, conocimiento, comprensión y sabiduría (Ackoff, 1996).

En la empresa “Imagen Digital” no se cuentan con planes ni programas de capacitación y desarrollo, todas las actividades que se realizan se aprenden sobre la marcha y el mismo personal va adquiriendo habilidades según el paso del tiempo.

Según la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA, 1979) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se realiza la propuesta para poder desarrollar los planes y acciones para realizar una capacitación y un desarrollo adecuado para la empresa; y se determinan las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de capacitación
2. Planteamiento de los objetivos
3. Elaboración de un plan general de capacitación
4. Diseño del programa de capacitación
5. Puesta en marcha del programa
6. Retroalimentación y evaluación

Para el desarrollo del presente trabajo práctico para la empresa “Imagen Digital”, se llegará hasta la etapa número 4.

### **3.5 Higiene y seguridad en el trabajo**

A lo largo de la historia, el hombre ha estado expuesto a riesgos y enfermedades de trabajo, en donde la salud y la seguridad de los colaboradores constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral.

La higiene y seguridad son actividades ayudan a mantener la calidad de vida dentro del trabajo y que sin estas actividades, no sería posible el logro de los objetivos de la empresa (Sikula, 1982).

Aunque son dos actividades diferentes, la higiene y la seguridad en el trabajo, están íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados (Blake, 1994).

Para comprender esto de una mejor manera, entenderemos inicialmente lo que es Higiene en el trabajo.

Según Chavenato (1994) la higiene del trabajo se refiere al conjunto de normas y procedimientos encaminados a la protección de la integridad física y mental del trabajador preservándolo de los riesgos a los que está expuesto al realizar una actividad.

También se puede entender como el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos y tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud (Werther, 1996).

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tratar de eliminar las condiciones inseguras, y a instruir y convencer a las personas, sobre las necesidades de implantar prácticas preventivas (Chiavenato, 1994).

Tiene como meta principal salvaguardar la vida y la integridad física de los trabajadores, así como mantener la salud a través de normas establecidas que proporcionen las mejores condiciones para el trabajo; debe detectar y prevenir los riesgos a los que se están expuestos (Fuentes, 1996).

La seguridad tiene que encargarse de prevenir en forma continua los accidentes probables, así como fomentar en los trabajadores compromiso y responsabilidad para cuidar su integridad física y mental (A.M.H.S. AC, 1992).

En la empresa “Imagen Digital,” no se cuenta con una regulación orientada a cuidar la higiene y seguridad en el trabajo, no existen normas ni lineamientos que ayuden a evitar los actos y

condiciones inseguras y es necesario crear un reglamento interno de trabajo que ayude a la conservación de la salud entre algunos otros aspectos importantes de comportamiento dentro de la organización.

### **3.6 Prestaciones, servicios y seguridad social**

Las prestaciones son un factor determinante en la contratación del personal, ayudan a proteger el ingreso económico de los colaboradores de la empresa y de sus familias, retienen, comprometen y motivan a los elementos valiosos para lograr los objetivos planteados (AMEDIRH, 2008).

En México, la mayoría de las empresas son de tamaño micro, pequeño y mediano, en donde la mayoría de ellas cubren solamente las prestaciones legales de carácter obligatorio, algunas ocasiones llegan a evadir alguna o no pagan el importe correspondiente.

Las empresas pueden llegar a agregar algunas prestaciones contractuales, cuando se ven presionados por algún sindicato o por la competencia, seleccionando solo aquellas que representan menor impacto financiero para la organización (Valdés, 2009).

No podemos dejar de mencionar a las empresas de tamaño grande, que cubren las prestaciones legales, así como también ofrecen las prestaciones sociales o de previsión social, en donde tratan de alcanzar la identidad de la gente con la organización en donde quieren lograr un beneficio personal y familiar para los colaboradores (De Buen, 2008).

Según Guerrero (2008), las prestaciones son un valioso instrumento para las empresas ya que ayudan a:

- Reducir los índices de rotación y ausentismo del personal.
- Prevenir y neutralizar insatisfacciones de los empleados que pueden derivar en conflictos laborales y sindicales.
- Adquirir una ventaja que facilite el reclutamiento, la contratación y la permanencia del personal en la organización.
- Elevar la calidad de vida de los empleados y de sus familias.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Propiciar la identificación de los empleados con la empresa.

Las características con las que cuentan las prestaciones y los servicios, según Rodríguez y Ramírez (1996) son:

1. Las prestaciones y servicios son beneficios adicionales al salario nominal.
2. Conforman una ventaja y un valor básico para el trabajador.
3. No deben confundirse con incentivos o gratificaciones obtenidas por productividad.
4. Están cubiertas totalmente o en parte por el empleador.
5. Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.

Entre algunas de las prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo (2016) son las siguientes:

- Jornada de trabajo (art. 61)
- Descanso de ½ hora durante la jornada de trabajo (art. 63)
- Pago de horas extras (art. 67)
- Un día de descanso a la semana (art. 69)
- 8 días de descanso obligatorios al año (art. 74)
- Vacaciones (art. 76 a 81)
- Prima Vacacional (art. 80)
- Aguinaldo (art. 87)
- Indemnización (art. 84)
- PTU (art. 117 a 131)
- Capacitación y adiestramiento (art. 132 frac. XV)
- Prima de antigüedad (art. 162)

La seguridad social es el conjunto de leyes, normas y disposiciones que tienen por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, a la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo (Trueba, 1998).

Entre algunas de las prestaciones que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social (2016) a través de la Ley del Seguro Social (LSS) son las siguientes:

- Atención medico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria. (art. 63, 99 y 101)
- Aparatos de ortopedia, en el caso de riesgos de trabajo. (art. 63, fracción III)
- Rehabilitación. (art. 64, fracción IV)
- Traslado de enfermos. (art. 5 del Reglamento de las Ramas de Riesgos Profesionales y Enfermedades no Profesionales y Maternidad)
- Viáticos de enfermos. (art. 5 del Reglamento de las Ramas de Riesgos Profesionales y Enfermedades no Profesionales y Maternidad)
- Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto. (art. 4 del Reglamento de las Ramas de Riesgos Profesionales y Enfermedades no Profesionales y Maternidad)
- Ayuda para lactancia. (art. 102, fracción II)
- Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años) de las trabajadoras.
- Aguinaldo anual para los pensionados. (art. 65-IV, 71 y 164)
- Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales (art. 65)
- Subsidio por enfermedad. (art. 104)
- Subsidio antes y después del parto, a la asegurada. (art. 109)
- Pensión por incapacidad total permanente, en el caso de riesgos de trabajo. (art. 65, fracción II.)
- Pensión por incapacidad parcial permanente, en el caso de riesgos de trabajo. (art. 65, fracción III)
- Pensión por invalidez. (art. 129)
- Pensión por vejez (art. 137.)
- Pensión por cesantía.
- Ayuda para gastos de funeral. (Muerte asegurada.)

Dentro de la empresa “Imagen Digital” a todos los trabajadores se les entregan sus prestaciones de ley desde el momento en que ingresan a la organización, y esa actividad la realiza el contador de la empresa, aunque no se entregan los recibos que comprueben dicha prestación.



### **3.7 Terminación de las relaciones laborales**

Según la Ley Federal del Trabajo (2016) en el artículo 53, menciona que son causas de terminación de la relación de trabajo:

- El mutuo consentimiento de las partes.
- La muerte del trabajador
- La terminación de la obra o vencimiento del termino o inversión del capital
- La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador que haga imposible la prestación del trabajo
- Los casos a los que se refiere el artículo 434

La terminación de la relación laboral surge bajo diversas circunstancias, para cada una de ellas se debe seguir un procedimiento diferente, el cual debe reunir los elementos suficientes con la finalidad de conseguir que la relación laboral llegue a su término bajo las más óptimas condiciones (Quintana, 2002).

En conjunto la terminación, el despido y el retiro son las tres figuras jurídicas que originan la disolución de la relación de trabajo (Muñoz, 1983).

Para el caso de la empresa “Imagen Digital”, la mayoría de las veces en que se terminan las relaciones de trabajo con el personal, son por abandono del trabajador, renuncia voluntaria o terminación del contrato de tiempo determinado. En muy pocas ocasiones se ha tenido que recurrir al despido de algún elemento y esto solo de llega a hacer cuando se sorprende al trabajador en alguna situación de falta de probidad y honradez, por mal uso de las instalaciones o el equipo y material de la empresa (Art. 47 LFT, 2016).

También puede existir la figura de la rescisión de las relaciones laborales, que consiste en la decisión de alguna de las partes de dar por terminada el contrato de trabajo por causas imputables a la otra parte o bien por el incumplimiento de las obligaciones pactadas en dicho contrato (Bazaldúa, 2004).

Tanto el trabajador como el patrón, podrán rescindir en cualquier tiempo la relación laboral que los una, siempre que tengan una causa justificada para hacerlo; y en los artículos 47y 51 de la Ley federal del Trabajo se encuentran establecidas las causas para la rescisión.

El artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo (2016), nos menciona las causas de la rescisión de la relación laboral sin responsabilidad para el patrón:

- I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;
- II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;
- III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;
- IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;
- V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;
- VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;
- VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;
  - IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;
  - X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;

El artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo (2016), nos menciona las causas de la rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador:

- I. Engañarlo el patrón, o en su caso la agrupación patronal, respecto de las condiciones del mismo, esta causa de rescisión dejara de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.
- II. Incurrir el patrón, los familiares o el patronal directivo o administrativo dentro del servicio, en faltas de propiedad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratos u otros análogos en contra del trabajador, concede, padres, hijos, o hermanos
- III. Incurrir el patrón, familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el incumplimiento de la relación de trabajo
- IV. Reducir el patrón el salario al trabajador
- V. No recibir el salario correspondiente en el lugar y fecha convenidos o acostumbrados.
- VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en su herramienta o útiles para trabajo
- VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas del establecimiento o por que no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan
- VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.
- IX. Las análogas a las establecidas en las fracciones de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajador se refiere.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta es el despido del trabajador, en donde por muchas ocasiones y por determinadas circunstancias el patrón decide terminar la relación de trabajo por una conducta negativa, el incumplimiento a un deber o un hacer que implica una falta grave por parte del trabajador (Dávalos, 2000).

Según Olvera (2001), las características del despido son las siguientes:

- Es un acto unilateral y potestativo porque depende de una de la partes de la relación laboral.
- Es un acto formal, ya que el patrón debe dar al trabajador aviso por escrito de la fecha y causa o causas que motivan a la separación, y si éste se negara a recibirlo, el patrón deberá hacerlo del conocimiento de la junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador.
- Debe estar basado en una causa grave.
- Debe estar basado en el incumplimiento de obligaciones.

Para el caso de “Imagen Digital”, se realizan diferentes propuestas para tener cubiertas todas las posibles acciones de un trabajador mal intencionado o problemático que pueda afectar el funcionamiento de la empresa. En donde hasta el momento no se cuentan con los formatos necesarios para tener las evidencias del comportamiento de los colaboradores en caso de ser necesarias, para alguna instancia.

**CAPÍTULO IV.**  
**DESARROLLO DE**  
**LA**  
**METODOLOGÍA**

Dando continuidad a la metodología del caso práctico, se presentan los instrumentos utilizados; la entrevista de profundidad realizada al dueño de la empresa y la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Imagen Digital”; así como también los resultados obtenidos con éstos instrumentos.

#### **4.1 Entrevista**

Según Martínez (1998) la entrevista es un instrumento cuyo propósito es recabar datos, obtener información más profunda y más detallada, la cual propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

La entrevista nos ayuda a obtener información más completa, presenta la posibilidad de aclarar dudas, de demostrar las cualidades y aptitudes que hacen al entrevistado único y lo ayudan a sobresalir en una situación determinada.

##### **4.1.1 Formato de entrevista de profundidad**

Éste formato de entrevista fue realizada única y exclusivamente para la empresa “Imagen Digital”, por autoría propia.

**Nombre de la empresa:**

**Tiempo que lleva operando:**

**Número de empleados:**

**Nombre:**

1. ¿Cuáles son las principales actividades que lleva a cabo en la empresa?
2. ¿Cuenta con un departamento de Recursos Humanos?
3. ¿Quién realiza las actividades de Recursos Humanos?
4. ¿Cuentan todos los trabajadores con contratos?
5. ¿Sus colaboradores cuentan con las prestaciones de ley?
6. ¿Los trabajadores firman los recibos de nómina?

7. ¿Existen expedientes de la gente que labora en la empresa?
8. ¿Con qué frecuencia se realizan cursos de capacitación?
9. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?
10. ¿Cuál es el proceso cuando un trabajador renuncia o es despedido?

## **4.2 Encuesta**

Según Campos (2009) las encuestas son una herramienta eficaz para revelar las condiciones de trabajo, empleo, ambiente laboral, prestaciones, horarios, entre otros, lo cual nos ayuda a obtener información sobre los factores de riesgo condiciones de contratación, configuración del tiempo de trabajo, recursos y acciones a tomar por parte de la empresa que ayuden a facilitar la toma de decisiones y a mejorar procesos de trabajo.

### **4.2.1 Formato de la encuesta aplicada a los trabajadores**

Éste formato de encuesta fue realizada única y exclusivamente para la empresa “Imagen Digital”, por autoría propia.

<b>Encuesta para creación del Dpto. RH</b>					
<b>Edad</b>		<b>Antigüedad (años)</b>		<b>Sexo</b>	

<b>1.- Puesto que desempeñas</b>				
<b>Atención a Clientes</b>	<b>Instaladores</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Ayudantes Generales</b>	<b>Impresor</b>

2.- En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy bueno y 5 muy malo, como evaluaría los siguientes elementos de la empresa "Impresión Impresión"

	1	2	3	4	5
<b>Reclutamiento de personal</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Contratación de personal</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Inducción a la empresa</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Capacitación en tu área</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Seguridad e Higiene en tu área</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Prestaciones y servicios</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Instalaciones de la empresa</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Maquinaria y equipo</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Horarios de trabajo</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Ambiente Laboral</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Manejo de sugerencias</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Manejo de quejas</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Comunicación entre las áreas</b>	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo

3.- ¿ Consideras que la retribución económica que percibes va de acuerdo a tus obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa ?

SI	NO	¿ Por qué?
----	----	------------

4.- ¿ Qué podríamos hacer para mejorar las condiciones del trabajo ?

--



### 4.3 Resultados de los instrumentos aplicados

Para el instrumento de la entrevista de profundidad que se aplicó al dueño de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Las principales actividades realizadas en la empresa, es la impresión de lonas y tabloides, venta de artículos promocionales, diseño gráfico y la fabricación de bastidores y estructuras para publicidad y promoción.
2. No se cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos.
3. Algunas actividades son realizadas por él mismo o por su hija mayor, e incluso en ocasiones son apoyados por el contador de la empresa.
4. Actualmente solo 4 de los trabajadores cuentan con contratos dentro de la organización; y esos contratos fueron obtenidos de una página de internet.
5. Todos los trabajadores sin excepción desde el momento en que entran a laborar, se les otorgan sus prestaciones de ley y son dados de alta ante el IMSS.
6. No se entregan recibos de ningún tipo, ni vacaciones, aguinaldos, prima vacacional o bonos, así como tampoco ningún otro comprobante.
7. Actualmente no se tienen expedientes de los trabajadores, solo de algunos cuantos trabajadores, se tienen documentos personales que se tienen archivados.
8. Aproximadamente solo una vez al año, se realiza algún tipo de curso de capacitación, pero se da principalmente a los trabajadores que se encuentran en el área de atención al cliente, ya sea para el uso de actualizaciones del sistema del punto de venta, o al programa de facturación.
9. El ambiente laboral dentro de la empresa es bueno, la comunicación entre las áreas es adecuado. Aunque en ocasiones, el trato entre los colaboradores es de molestia referente a algunas actitudes del personal, pero es en algunas ocasiones.
10. No existe una firma de renuncia o firma de algún documento por parte del trabajador cuando se termina la relación laboral. El dueño hace un cálculo aproximado de finiquito y le entrega una cantidad de dinero por el tiempo trabajado en la empresa.

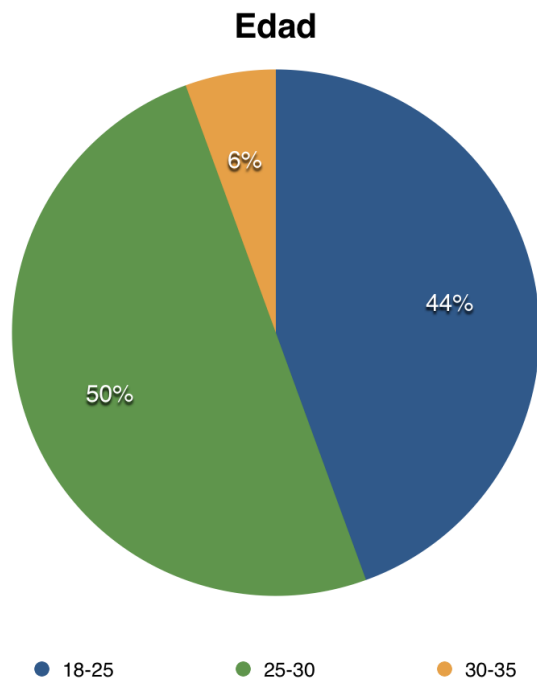
Gracias a esta entrevista de profundidad, podemos darnos cuenta que las actividades de Recursos Humanos no son realizadas de una manera adecuada por parte de la empresa “Imagen Digital” y aunque ha sido una empresa funcional durante 20 años, es necesario que se cuente con un departamento formal, que mantenga actualizada toda la información del personal, y realice las actividades y acciones pertinentes para asegurar y mantener el funcionamiento adecuado de la organización.

Los resultados de la entrevista nos confirman que es necesario contar con el departamento de Recursos Humanos; pero también debemos tomar en consideración los resultados de las encuestas realizadas a los 18 colaboradores actuales con los que cuenta la empresa.

Los resultados son los siguientes obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores:

### 4.3.1 Edad

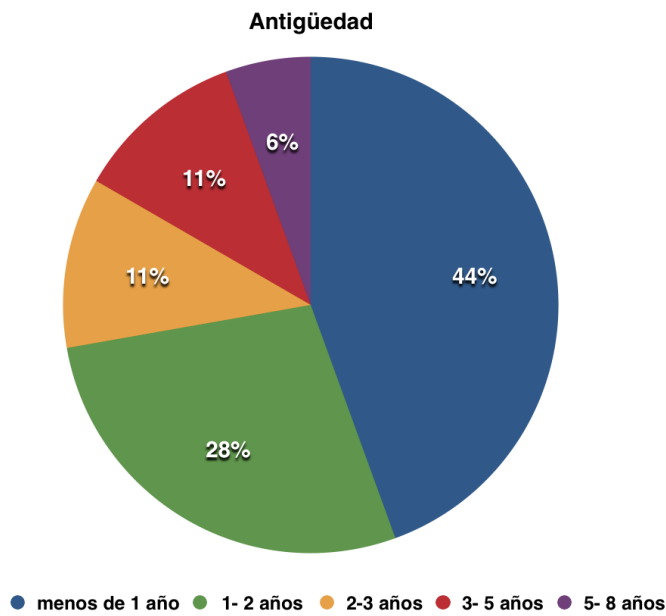
Gráfico 1.



El rango de edad se encuentra entre los 18 y los 35 años de edad entre el personal, en donde la mayoría se encuentra entre el rango de los 25 a los 30 años, teniendo un total del 50% de los trabajadores totales de la empresa.

### 4.3.2 Antigüedad

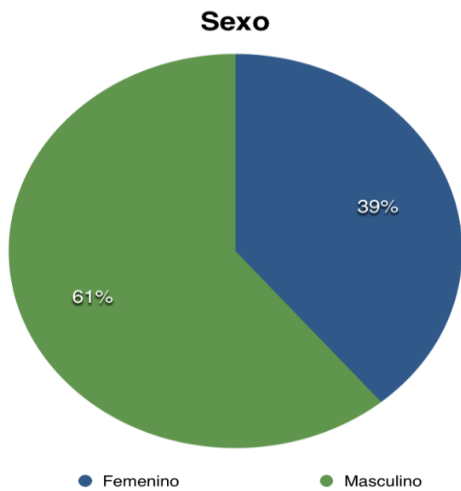
Gráfico 2.



Referente a la antigüedad de los trabajadores en la empresa, podemos observar que el 44% de los trabajadores tienen menos de 1 año en la empresa y solo el 6% de los colaboradores tienen una antigüedad mayor a 5 años.

### 4.3.3 Sexo

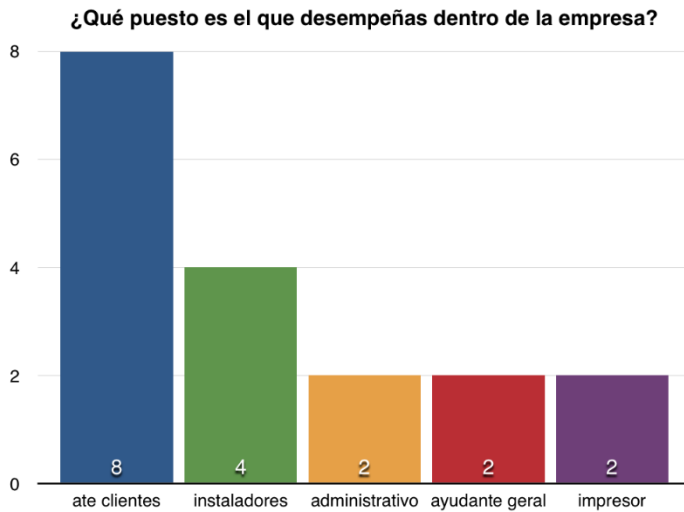
Gráfico 3.



Dentro de la empresa podemos observar que la mayoría de los empleados son hombres con 61% contra el 39% de las mujeres trabajadoras.

### 4.3.4 Puesto

Gráfico 4.

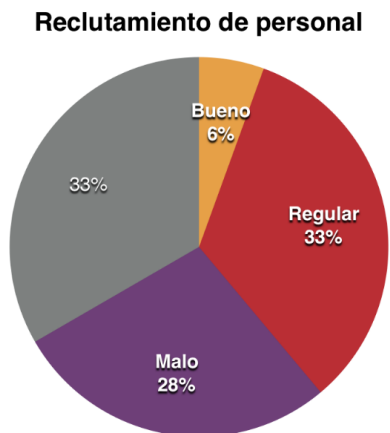


La mayoría de los trabajadores se encuentran en el puesto de atención a clientes, siendo un total de 8 colaboradores, le siguen los instaladores y con la misma cantidad se encuentran los administrativos, ayudantes y los impresores, con 2 elementos en cada uno de los puestos.

A partir de este apartado, se presentan los resultados representativos que nos llevarán, junto con la entrevista de profundidad a obtener las propuestas para la creación del departamento de Recursos Humanos para la empresa “Imagen Digital”.

### 4.3.5 Reclutamiento de personal

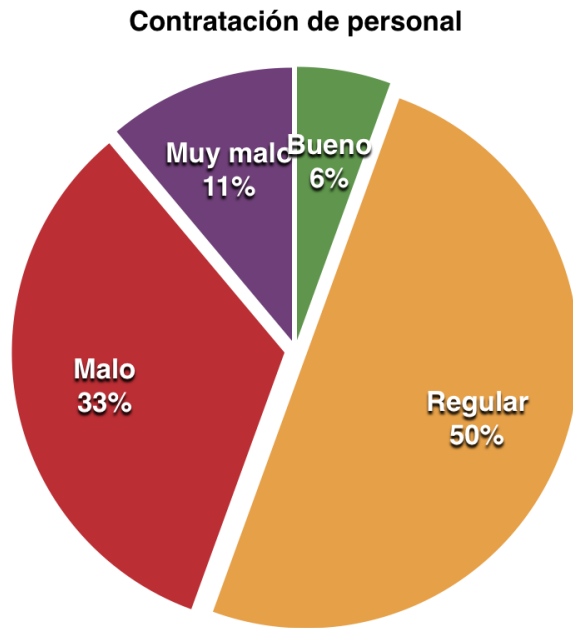
Gráfico 5.



Podemos observar en la gráfica referente al reclutamiento de personal, que los colaboradores perciben que el reclutamiento se encuentra entre muy malo y regular, ambas con un total del 33% y que solo el 6% de los colaboradores siente que el reclutamiento realizado por la empresa es bueno.

### 4.3.6 Contratación de personal

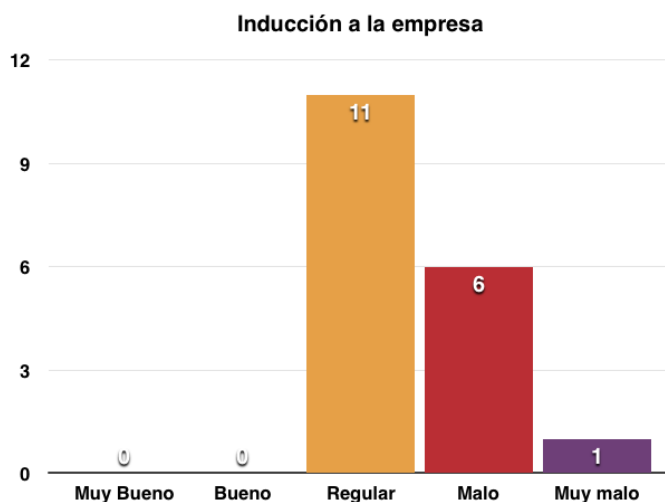
Gráfico 6.



Referente a la contratación de personal, los trabajadores sienten que se realiza este proceso de una manera regular con un total del 50% y solo el 6% de total de la gente, siente que se realiza de una manera buena. Cabe mencionar que el 33% siente que el proceso de la contratación es malo, siendo esta la segunda opción más alta.

### 4.3.7 Inducción a la empresa

Gráfico 7.

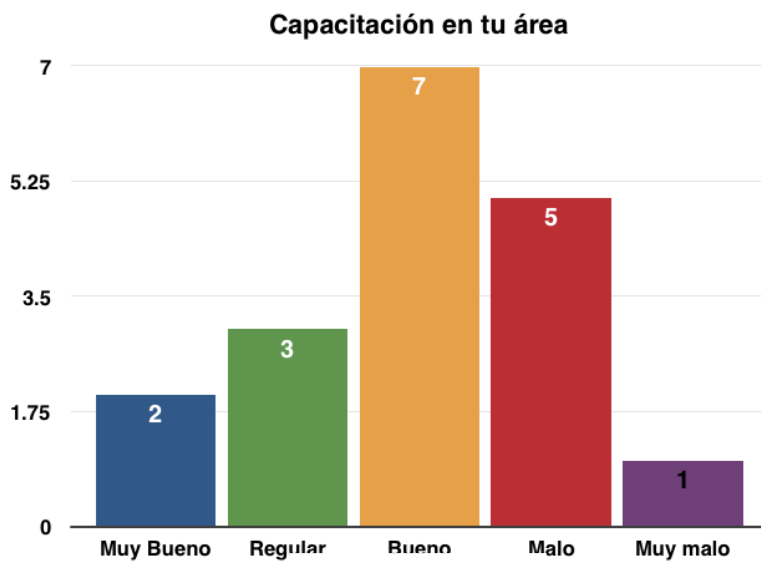


Éste aspecto a calificar, fue uno de los que más llamó la atención, ya que once de los colaboradores sienten que este proceso es regular, ya que la inducción que se da al personal es muy escasa y generalmente se da entre el mismo personal, y que solo el dueño, hace unas explicaciones rápidas de los que es y hace la empresa.

De ahí podemos observar que seis trabajadores califican la inducción de mala y solo un trabajador la califica como muy mala.

### 4.3.8 Capacitación en tu área

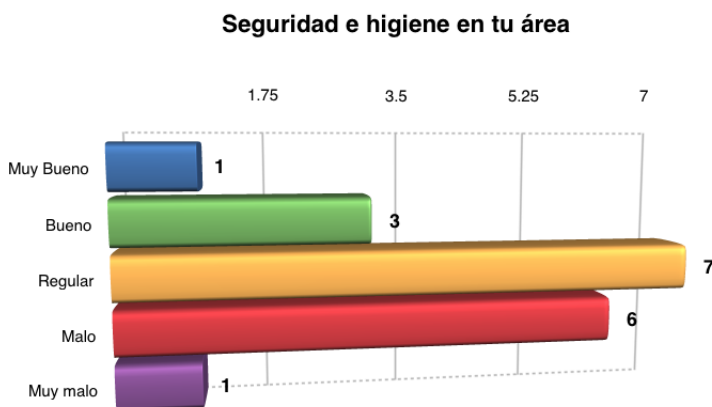
Gráfico 8.



Referente a la capacitación, un total de siete trabajadores la perciben como buena y solo uno siente que es muy mala. Respecto a este rubro, se puede observar que falta mucho por mejorar en este proceso.

### 4.3.9 Seguridad e higiene en tu área

Gráfico 9.



La seguridad e Higiene se encuentra con los valores de siete trabajadores opinando que es un proceso regular, lo siguen seis trabajadores con una calificación de muy malo y solo un trabajador siente que es muy bueno.

Dentro de esta gráfica podemos observar que el proceso de seguridad e higiene en el área de trabajo tiende ir a un lado negativo del proceso y que los trabajadores sienten que es un área de mejora para la empresa.

**4.3.10 Prestaciones y servicios**

Gráfico 10.

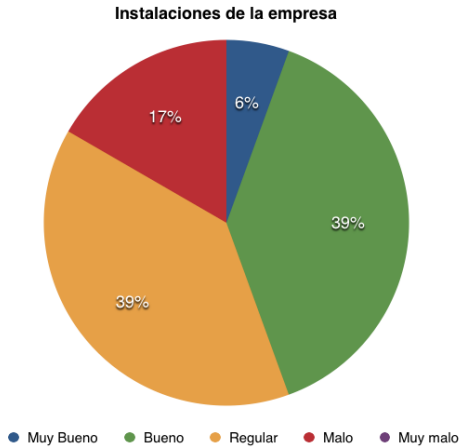


Es este apartado podemos observar que un total de 10 colaboradores sienten que cuentan con las prestaciones, los servicios y la seguridad social, por parte de la empresa, de una manera buena.

Siete colaboradores sienten que este proceso se realiza de una manera regular y un trabajador siente que se desarrolla de una manera muy buena.

### 4.3.11 Instalaciones de la empresa

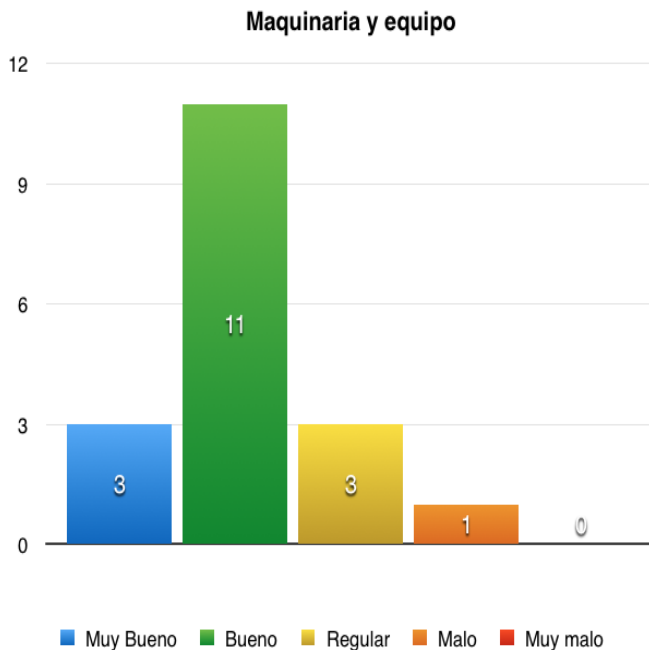
Gráfico 11.



En el apartado sobre la pregunta de las instalaciones de la empresa, podemos ver que el 39% de los trabajadores observan que se encuentran entre un estado bueno y regular, las cuales propician en buen desarrollo de sus actividades, el 6% perciben sus instalaciones como muy buenas; y aquí es importante recalcar que ningún colaborador considera que las instalaciones sean muy malas.

### 4.3.12 Maquinaria y equipo

Gráfico 12.



La maquinaria y el equipo con los que cuenta la empresa según once colaboradores se encuentran en el rubro de bueno. También es importante señalar que ningún trabajador siente que la maquinaria y equipo se encuentren en muy mal estado. Esto nos dice que la empresa se encuentra en una posición adecuada respecto a cómo lo perciben los integrantes de la organización.



### 4.3.13 Horarios de trabajo

Gráfico 13.



Respecto a la forma en que los trabajadores ven sus horarios de trabajo, el 78% siente que se encuentra en el rango de regular, seguido por malo con 11% y de muy bueno y bueno con el 6%.

### 4.3.14 Ambiente laboral

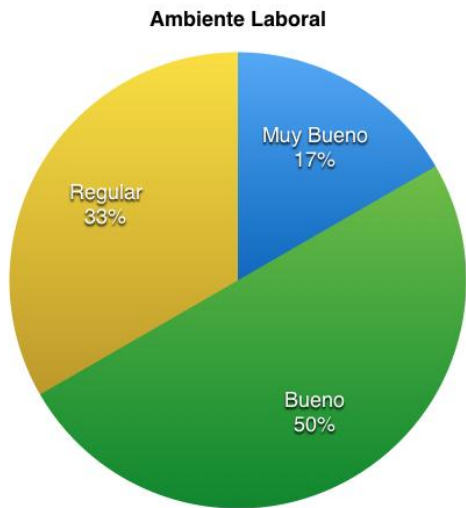
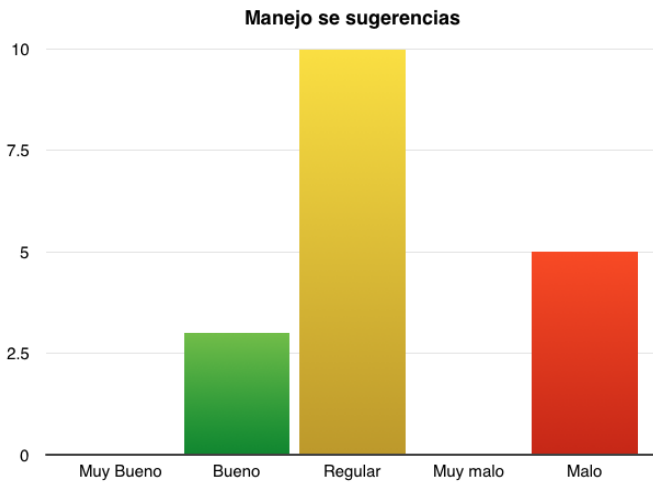


Gráfico 14.

En este aspecto de la encuesta, mostró solo 3 resultados; la mitad de los trabajadores sienten que el ambiente laboral es bueno, el 33% lo consideran regular y el 17% muy bueno. En esta gráfica podemos observar que ningún trabajador siente que el ambiente laboral sea malo o muy malo.

### 4.3.15 Manejo de sugerencias

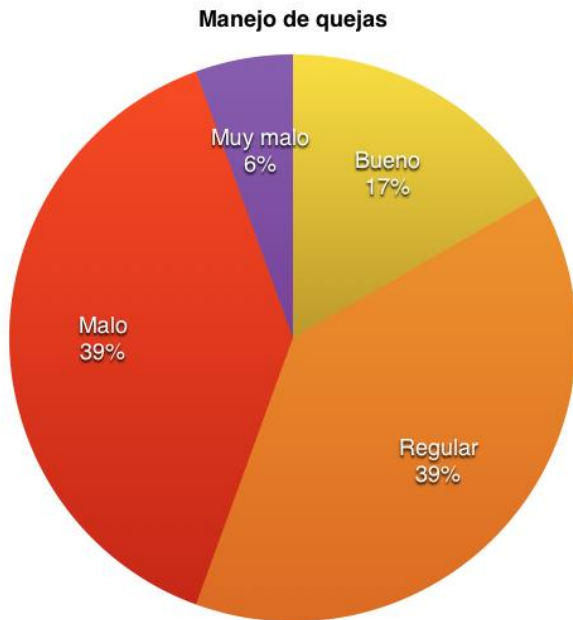
Gráfico 15.



El manejo de sugerencias por parte de la empresa, de la misma manera que el ambiente laboral, se encuentra solo en tres rangos: regular con 10 trabajadores, malo con 5 y bueno con 3 colaboradores.

### 4.3.16 Manejo de quejas

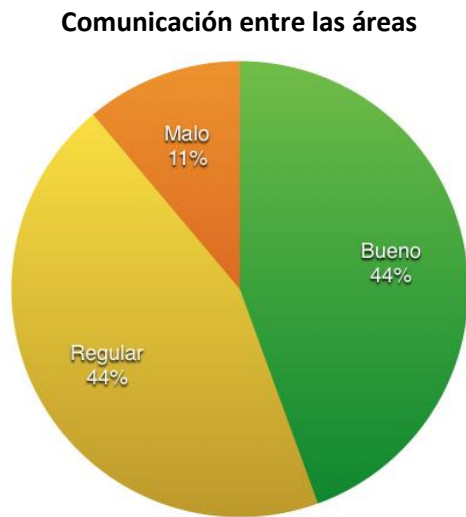
Gráfico 16.



El manejo de quejas dentro de la empresa, se da de igual manera entre los rangos de malo a regular con un porcentaje del 39% para ambas. Aquí cabe mencionar que el 6% de los trabajadores sienten que el manejo de dichas quejas está en muy malo; y ningún colaborador siente que el manejo de dichas quejas sea muy bueno.

### 4.3.17 Comunicación entre las áreas

Gráfico 17.

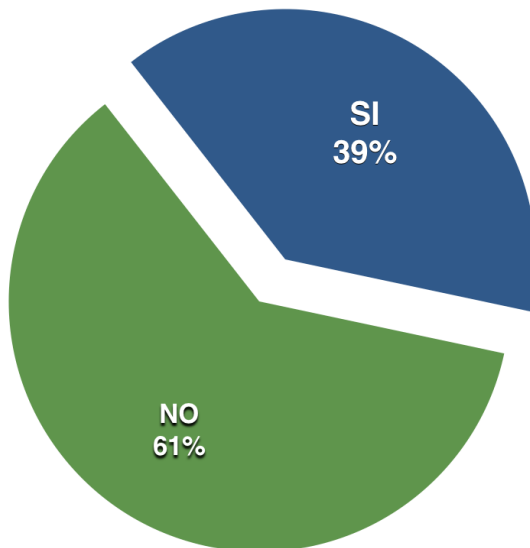


Para los trabajadores de la empresa, la comunicación se encuentra en los rangos de bueno y regular, ambos con el 44% de aceptación y solo el 11% se encuentra en el rango de malo. Esto es beneficioso para la organización, ya que ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### 4.3.18 Retribución económica

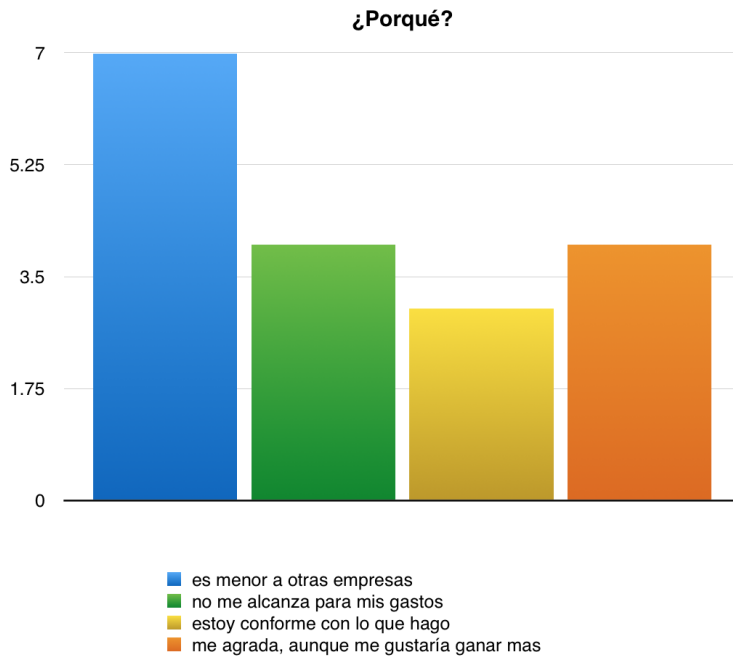
Gráfico 18.

¿ Consideras que la retribución económica que percibes va de acuerdo a tus obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa ?



Respecto a la pregunta número tres de la encuesta aplicada, referente a la retribución económica, observamos que el 61% de los trabajadores siente que no es justa respecto a las actividades y responsabilidades realizadas.

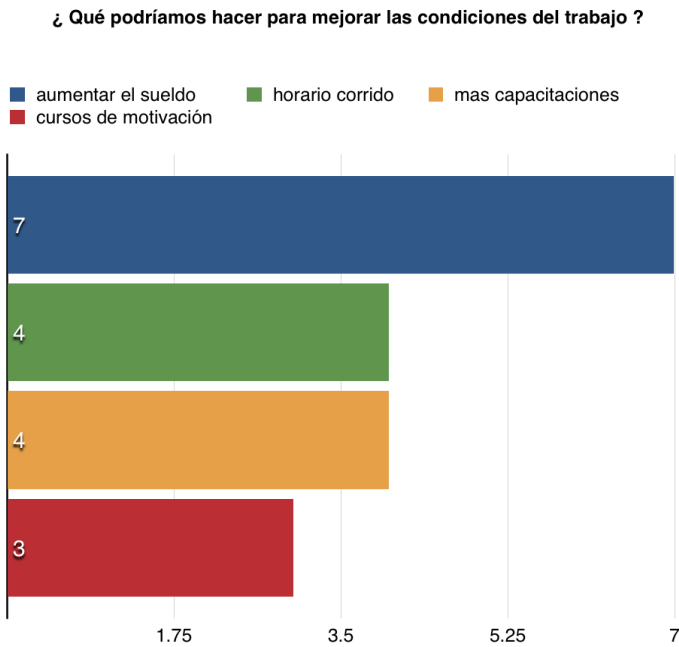
Y las respuestas que sustentan esta gráfica se expresan en la siguiente.



Las razones por las cuales, no sienten que la retribución sea adecuada son porque sienten que su ingreso es menor al de otro puesto similar en otra empresa, otra opción es que el dinero percibido no alcanza para los gastos o que incluso está bien, pero que le gustaría ganar más dinero y solo 2 personas están conformes con lo que ganan.

### 4.3.19 Condiciones de trabajo

Gráfico 19.



La última gráfica nos muestra las mejoras que se pudieran hacer para implementar en la empresa para poder aplicar y ayudar a fortalecer las condiciones de trabajo.

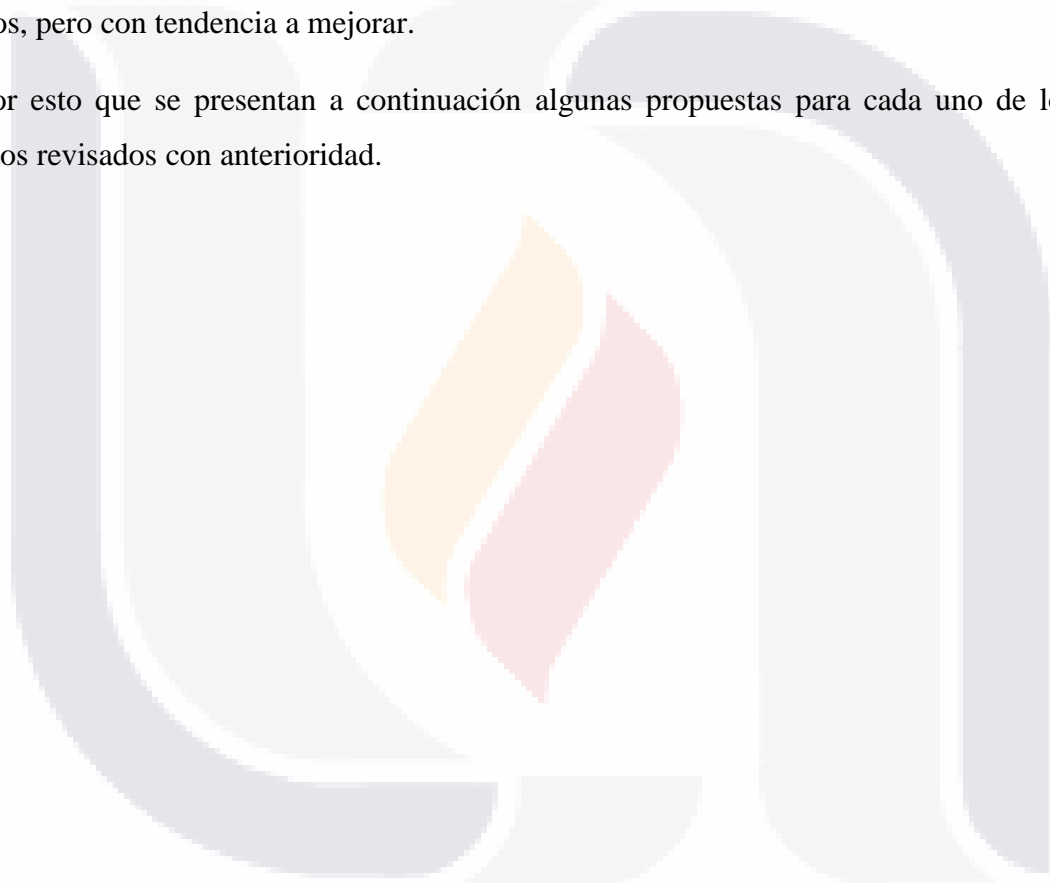
Siete de los encuestados mencionan que el aumento de sueldo sería una gran opción y por último lugar se encuentran los cursos de capacitación.

Después de observar y analizar los resultados obtenidos en la entrevista de profundidad y la encuesta aplicada a los trabajadores, podemos concluir que el contar con un departamento de Recursos Humanos, sería de gran utilidad para la empresa “Imagen Digital”.

Aunque las actividades se llegan a realizar, muchas veces no se hacen de una manera adecuada, falta contar con los controles necesarios que ayuden a la administración de la empresa.

La empresa se encuentra en un rango de “regular” casi en la mayoría de los aspectos revisados, pero con tendencia a mejorar.

Y es por esto que se presentan a continuación algunas propuestas para cada uno de los elementos revisados con anterioridad.



**CAPÍTULO V.**

**PROPUESTAS**

**PARA LA**

**CREACIÓN DEL**

**DEPARTAMENTO**

**DE RECURSOS**

**HUMANOS**

Para cada uno de los procesos desarrollados en el presente trabajo práctico se realizan propuestas para facilitar los procesos para la creación del departamento de Recursos Humanos para la empresa “Imagen Digital”, en donde se analizaron dos diferentes teorías.

La primera, según Dagsputa (2003), fue la teoría Matemática en donde Herbert Simon, Von Neumann y Mongesntm durante los años de 1947 a 1954, conciben a la organización como un espacio donde se aplican procesos decisorios.

Está basada en dos perspectivas:

- Del proceso.
- Del problema.

De las cuales se obtienen las características para la toma de decisiones programadas y no programadas, que ayudan a crear una estrategia y análisis de conflictos, técnicas de planeación y programación por medio de redes, y a cuidar los tiempos de espera, la cantidad de clientes y los tiempos de prestación de servicios.

La segunda es la teoría Contingencial elaborada en 1980 por William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns; la cual menciona la relación entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas, según L.R.H (2016).

Considera que el funcionamiento de la organización depende de la influencia del ambiente, la tecnología, la estructura y el comportamiento. Los objetivos de la organización deben tener un plan A, B y C para cada situación.

Para nuestro caso de estudio de la empresa “Imagen Digital” se realiza una mezcla de ambas teorías para tratar de complementar la información y poder ofrecer a la organización un trabajo completo que ayude a alcanzar los objetivos y a mejorar el funcionamiento integral de la empresa. Es importante y necesario destacar que todas las tablas y formatos son de autoría propia, realizados exclusivamente para la empresa “Imagen Digital”.

### **5.1 Análisis y valuación de puestos**

Para el análisis de puestos, se creó la propuesta de un pequeño cuestionario de 10 preguntas en el cuál, se le pide al trabajador lo conteste de la mejor forma posible en cuanto a la

veracidad de la información. Se le hace ver que es un cuestionario donde no hay repuestas buenas o malas, sino lo que se busca es conocer las características de los distintos puestos de la organización.

Se le pide al colaborador que entregue el cuestionario a su jefe inmediato, para poder hacer las mejoras correspondientes.

### 5.1.1 Propuesta del cuestionario del Análisis de Puestos

“Imagen Digital”, con el fin de conocer más adecuadamente los puestos de la empresa, necesita tener la opinión de sus trabajadores sobre las condiciones actuales en el puesto de trabajo. Por ello, solicitamos su colaboración. (Por favor, no olvide entregar este cuestionario a su jefe inmediato).

Datos generales del puesto:	
Denominación del puesto:	
Departamento y/o Sección:	
Categoría profesional:	
Jefe inmediato:	

1. Identifique las tareas principales que desempeña:
2. Máquinas que maneja:
3. Útiles/Herramientas que maneja:
4. Formación recibida en el último año en relación con el puesto que ocupa:
5. ¿Encuentra usted deficiencias/carencias en la ejecución de sus tareas?

SI

NO

En caso afirmativo, con qué se relacionan tales carencias:

Manejo de las terminales de los ordenadores



- Cumplimentación de los distintos documentos
- Trato con los clientes
- Organización del equipo de trabajo
- Otras causas. (Señale cuáles) \_\_\_\_\_

6. Respecto a las deficiencias que usted ha anotado en la pregunta anterior, ¿considera que son debidas a falta de Formación?

SI NO

- 7. ¿Podría usted indicarnos algún curso que usted precise para mejor eficiencia en el trabajo? \_\_\_\_\_
- 8. Condiciones de trabajo en su área:
- 9. Número de puestos y personal bajo su cargo.
- 10. Depende directamente de que área.

**5.1.2 Propuesta del formato del análisis de puestos**

Como resultado del cuestionario, se realiza la propuesta del formato para el análisis de puesto.

Logotipo de la empresa	Título Descripción del puesto	Revisión
		Fecha

1. Identificación

- Título del puesto
- Departamento
- Área

2. Organización

- Jefe Superior
- Jefe Inmediato
- Puestos que le reportan al puesto descrito

Nombre del puesto  
 Número de ocupantes

3. Perfil del puesto

Requerimientos

Indispensables (I)  
 Deseables (D)

Especificación	Características	Requerimiento
Educación:		
Idioma:		
Computación:		
Conocimientos:		
Experiencia:		
Habilidades personales:		
Edad:		
Sexo:		

4. Objetivo del puesto

5. Responsabilidad y Autoridad

6. Funciones

7. Contactos

Internos

Externos

8. Evolución del desempeño

Ahora, para realizar la valuación de puestos, se propone utilizar una encuesta regional de sueldos y salarios, que tiene como objetivo conocer el ámbito de los sueldos en la zona geográfica y compararlos con los propios.

Según el Instituto Politécnico Nacional (2016), los aspectos que se deben cubrir al hacer la encuesta regional de salarios son los siguientes:

a) Aspectos previos a la encuesta:

- Se debe designar a la persona responsable para la realización de la encuesta.
- La investigación debe realizarse sobre el contenido del puesto y no sobre su nombre.

- Se debe considerar su salario más las compensaciones o prestaciones adicionales.
- Se deben seleccionar los puestos a evaluar en la encuesta.
- Se debe considerar la cantidad total de sueldos y la cantidad total de prestaciones.

b) Las empresas participantes

- Las empresas participantes deben ser de la misma zona geográfica y del mismo giro.
- El diseño del cuestionario debe estar de tal forma que especifique todas las actividades que se realicen en el puesto que se analice.

c) Diseño del cuestionario

- Propuesta de cuestionario para la investigación de los salarios del mercado.

**5.1.3 Encuesta regional de salarios**

**Investigación de los salarios realizada por “Imagen Digital”**

Instrucciones: Sírvase contestar únicamente lo que se pide y en caso de duda recurrir a quien le haya entregado el cuestionario.

Nombre de la Empresa:	Fecha:
Giro de la Empresa:	
Puesto a Entrevistar:	

Actividades Generales Básicas:
--------------------------------

Labores Específicas:

Diarias

a)

b)

c)

Periódicas

a)

b)

c)

Eventuales

a)

b)

c)

Número de personas que desempeñan el puesto	
Sueldo máximo (con compensaciones)	\$
Sueldo mínimo	\$
Horario de la jornada laboral	
Tiempo en minutos para tomar descanso y alimentos	mins
Número de horas extras por semana	

**5.2 Reclutamiento y selección de personal**

Para este apartado se realizan dos propuestas, una de formato de requisición de personal y un formato de entrevista estructurada.

Se recomienda utilizar los medios electrónicos disponibles, las redes sociales y las bolsas de empleo digitales. El uso de herramientas como Facebook, Twitter, Computrabajo, OCC, etc., son plataformas que se utilizan día con día por miles de personas, además que son fuentes muy baratas, e incluso gratuitas y es una excelente manera de atraernos de talento.

Esto no quiere decir, que se va a dejar de lado los medios habituales como el periódico, ya que actualmente existe mucha gente que no usa de manera tan frecuente la tecnología. Dependiendo del tipo de vacante a ofertar, es el tipo de promoción que se va a utilizar.

El formato de requisición de personal se anexa a continuación:

**“Imagen Digital”**

**REQUISICION DE PERSONAL**

FECHA DE SOLICITUD:

DD	MM	AA

FOLIO


Este formato de requisición responde a la necesidad de obtener la mayor cantidad de información posible sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de realizar una selección que responda a sus necesidades y al control de planta de personal de la Universidad.

**I. INFORMACION SOBRE EL PUESTO**

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>		<b>DEPARTAMENTO</b>																											
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Tipo de Contrato</th> </tr> <tr> <td>Determinado</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Indeterminado</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Temporal</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Tipo de Contrato		Determinado	<input type="checkbox"/>	Indeterminado	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <th colspan="3">Fecha de Inicio</th> </tr> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AA</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <th colspan="3">Fecha de Terminación</th> </tr> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AA</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		Fecha de Inicio			DD	MM	AA				Fecha de Terminación			DD	MM	AA			
Tipo de Contrato																													
Determinado	<input type="checkbox"/>																												
Indeterminado	<input type="checkbox"/>																												
Temporal	<input type="checkbox"/>																												
Fecha de Inicio																													
DD	MM	AA																											
Fecha de Terminación																													
DD	MM	AA																											
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Dedicación laboral del empleado</th> </tr> <tr> <td>Tiempo Completo</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Medio Tiempo</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Tiempo Parcial</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Dedicación laboral del empleado		Tiempo Completo	<input type="checkbox"/>	Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>	Tiempo Parcial	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Horario</th> </tr> <tr> <td>Diurno</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Nocturno</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>De:</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>A:</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		Horario		Diurno	<input type="checkbox"/>	Nocturno	<input type="checkbox"/>	De:	<input type="text"/>	A:	<input type="text"/>								
Dedicación laboral del empleado																													
Tiempo Completo	<input type="checkbox"/>																												
Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>																												
Tiempo Parcial	<input type="checkbox"/>																												
Horario																													
Diurno	<input type="checkbox"/>																												
Nocturno	<input type="checkbox"/>																												
De:	<input type="text"/>																												
A:	<input type="text"/>																												

**II. INFORMACION SOBRE LA VACANTE**

<p><b>LA VACANTE RESPONDE A:</b></p> <p>1. Creación del cargo <input type="checkbox"/></p> <p>2. Reemplazo temporal <input type="checkbox"/></p> <p>3. Reestructuración del cargo <input type="checkbox"/></p> <p>4. Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/></p>	<p><b>MOTIVO DE LA VACANTE:</b></p> <p>1. Renuncia del titular <input type="checkbox"/></p> <p>2. Promoción o traslado <input type="checkbox"/></p> <p>3. Incapacidad <input type="checkbox"/></p> <p>4. Cancelación del contrato <input type="checkbox"/></p> <p>5. Licencia <input type="checkbox"/></p> <p>6. Vacaciones <input type="checkbox"/></p> <p>7. Incremento de labores <input type="checkbox"/></p> <p>8. Licencia de maternidad <input type="checkbox"/></p>				
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN REEMPLAZA</th> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </table>		NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN REEMPLAZA			
NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN REEMPLAZA					

**Nota:** Todo proceso de Selección requiere un mínimo de ocho (8) días hábiles, luego de recibido el formato de requisición.

**III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

IV. PERFIL DEL CARGO			
<b>FORMACION ACADEMICA REQUERIDA PARA EL CARGO</b>			
Secundaria	<input type="checkbox"/>	Carrera Técnica	<input type="checkbox"/>
Preparatoria	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>
		Especialidad	<input type="checkbox"/>
<b>FORMACION EN IDIOMA EXTRANJERO (Fuera del nativo y que lo domine más de un 70%)</b>			
INGLES	<input type="checkbox"/>	FRANCES	<input type="checkbox"/>
		ALEMAN	<input type="checkbox"/>
		ITALIANO	<input type="checkbox"/>
OTROS ESTUDIOS (Cuál?)	<input type="checkbox"/>	_____	
<b>HABILIDAD INFORMATICA REQUERIDA</b>			
Sistema Operativo (WINDOWS)	<input type="checkbox"/>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Procesador de palabras (WORD)	<input type="checkbox"/>		
Hoja de Cálculo (EXCEL)	<input type="checkbox"/>		
Presentaciones (POWER POINT)	<input type="checkbox"/>		
Manejador de Proyectos (PROJECT)	<input type="checkbox"/>		
Manejador de Bases de Datos	<input type="checkbox"/>		
Internet (NAVEGADORES)	<input type="checkbox"/>		
Correo Electrónico	<input type="checkbox"/>		
Otro (Cuál?)	<input type="checkbox"/>		
Información	<input type="checkbox"/>	Confidencial	<input type="checkbox"/>
Maquinaria y equipos	<input type="checkbox"/>	Restringida	<input type="checkbox"/>
Decisiones	<input type="checkbox"/>		
Supervisión	<input type="checkbox"/>	Directa	<input type="checkbox"/>
Personal a cargo	<input type="checkbox"/>	Indirecta	<input type="checkbox"/>

V. POSIBLES EMPLEADOS CANDIDATOS AL CARGO		
NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO

VI. INFORMACION DEL AREA SOLICITANTE		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SOLICITANTE	DEPARTAMENTO	CARGO
NOMBRE DE LA PERSONA AUTORIZADA PARA SOLICITAR PERSONAL		_____ FIRMA

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS							
CANDIDATO SELECCIONADO			SUELDO				
			\$				
FECHA CUBRIMIENTO DE LA VACANTE:	DD	MM	AA	FECHA DE INGRESO:	DD	MM	AA
<b>OBSERVACIONES</b>							
_____							
_____							
_____							

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

También se propone el uso de una entrevista estructurada para el proceso de selección, en donde se desean conocer los aspectos más relevantes del candidato, entre los cuales se destacan:

- Preguntas para iniciar la entrevista.
- Aspectos sobre su vida familiar.
- Preguntas sobre su formación académica.
- Sobre su trayectoria laboral.
- Sobre su experiencia y entrenamiento.
- Preguntas específicas para cuando el candidato cambia de empleo con frecuencia.
- Preguntas para candidatos que han trabajado más de 2 años en una compañía.
- Aspectos sobre adaptabilidad al puesto.
- Sobre liderazgo.
- Sobre trabajo en equipo.
- Sobre su personalidad.
- Sobre el manejo de recursos humanos
- Sobre ventas y servicio al cliente
- Sobre intereses personales
- Sobre aspectos económicos
- Sobre objetivos profesionales
- Preguntas de cierre

Debemos de tratar de abarcar todos los aspectos que nos interesa conocer del candidato, y no debemos de caer en favoritismos o prejuicios al momento de la entrevista.

A continuación se presenta una propuesta de entrevista estructurada para el puesto de atención al cliente:

**Propuesta de entrevista “Imagen Digital”**

**Nombre:**

1. ¿Estás trabajando actualmente? SI NO ¿Por qué solicitas este puesto?  
¿Cuánto tiempo tienes sin empleo?
2. ¿Qué es lo que te atrae del puesto? ¿Por qué te llama la atención?
3. ¿Cuáles son tus principales motivaciones?
4. ¿Cuáles son tus puntos fuertes?
5. ¿En qué te ayudarían (los puntos fuerte) a tener éxito en el puesto?
6. ¿Cuál ha sido el reto más grande en tu carrera?
7. ¿Cuál ha sido el mayor éxito en tu carrera?
8. ¿Cuál es tu habilidad más valiosa? ¿Por qué?
9. ¿Cuáles son tus puntos débiles?
10. ¿Qué has hecho para intentar superarlos?
11. ¿Con cuál tipo de personas te gusta trabajar?
12. ¿Cómo descubres y plasmas las necesidades de los clientes?
13. ¿Cómo te manejas frente a un cliente enfadado?
14. ¿Qué postura tomarías, si el cliente insiste en obtener un material o producto que no es conveniente o no le sirve?
15. ¿Cuál fue tu último trabajo?
16. ¿Qué actividades realizabas?
17. ¿Qué obligaciones tenías en el puesto?
18. ¿Cuánto tiempo laboraste ahí? ¿Por qué motivo saliste?
19. ¿Qué fue lo más complicado de trabajar ahí?
20. Otros trabajos representativos
21. ¿Qué paquetería de diseño manejas?
22. ¿En qué porcentaje?
23. ¿Qué otros programas manejas?
24. ¿Tipos de máquinas relacionadas al puesto?
25. ¿Por qué consideras que deberíamos contratarte?
26. ¿Cómo te vez en 1 año?



### 5.3 Contratación e inducción

Para el desarrollo de las propuestas de éste capítulo, se le solicitó a la empresa que se realizara la contratación de un despacho jurídico de abogados para la realización e implementación de un contrato individual de trabajo a prueba, por tiempo determinado y por tiempo indeterminado.

Por razones de confidencialidad y de manejo de información sensible de la empresa “Imagen Digital” no se presenta la propuesta en el desarrollo de este trabajo práctico.

Dentro de este mismo capítulo nos referimos a la importancia de la inducción del personal a la empresa, y por tal motivo se realizó la presente propuesta para su aplicación dentro de “Imagen Digital”:

FORMATO INDUCCIÓN		
DATOS BÁSICOS		
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		
<b>CLASIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO</b>	<b>CARGO:</b>	
<b>PERSONAL A CARGO</b>		
DATOS GENERALES PARA DE LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO		
<b>TIPO DE CONTRATO:</b>	<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	
<input type="checkbox"/> Fijo inferior a un año <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> Prestación de servicios <input type="checkbox"/> Otro: <i>No aplica</i>	FECHA DE INICIO DE LA INDUCCIÓN (DD/MM/AAAA):  FECHA DE FINALIZACIÓN DE LA INDUCCIÓN (AAAA/MM/DD):	
<b>Observación: de acuerdo con la situación seleccione la justificación que da origen a la inducción del personal.                  Por favor indique la situación:</b>		
<input type="checkbox"/> Inducción por ingreso del personal nuevo.		
<input type="checkbox"/> Inducción específica en el puesto de trabajo por traslado o ausente.		
<input type="checkbox"/> Inducción por nuevas funciones a su cargo o cambio de funciones dentro del mismo cargo.		
<input type="checkbox"/> Otra (indique):		
<b>I. INDUCCIÓN GENERAL</b>		<b>Responsable(s) asignado:</b>
<input type="checkbox"/> Presentación general de "Impresión Impresión" <input type="checkbox"/> Presentación del equipo de trabajo (compañeros). <input type="checkbox"/> Cultura Organizacional de "Impresión Impresión" <input type="checkbox"/> Estructura jerárquica <input type="checkbox"/> Reglas internas de trabajo. <input type="checkbox"/> Direccionamiento y proyección estratégica.		<b>Eficacia Inducción general:</b> <input type="checkbox"/> Asimiló los conceptos con Alta suficiencia.....(1,0) <input type="checkbox"/> Asimiló el entrenamiento de manera suficiente.....(0,5) <input type="checkbox"/> No asimiló el entrenamiento de manera suficiente.....(0) <input type="checkbox"/> N/A
<input type="checkbox"/> Recorrido por las instalaciones. <input type="checkbox"/> Salud y Seguridad en el trabajo. <input type="checkbox"/> Otros, Indique: No aplica.		<b>OBSERVACIONES GENERALES:</b>
		<b>EFICACIA INDUCCIÓN</b>

II. COMPETENCIAS BÁSICAS EN TECNOLOGÍA, USO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y APPLICATIVOS (aplicado por personal asignado)			
Aspectos a tratar:	Responsable asignado:	Observaciones generales	Eficacia. Competencias básicas en tecnología:
<input type="checkbox"/> Sistema SAI			<input type="checkbox"/> Asimiló los conceptos con Alta suficiencia.....(1,0) <input type="checkbox"/> Asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0,5) <input type="checkbox"/> No asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0) <input type="checkbox"/> N/A
<input type="checkbox"/> Programa Ilustrator			<input type="checkbox"/> Asimiló los conceptos con Alta suficiencia.....(1,0) <input type="checkbox"/> Asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0,5) <input type="checkbox"/> No asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0) <input type="checkbox"/> N/A
<input type="checkbox"/> Programa Corel			<input type="checkbox"/> Asimiló los conceptos con Alta suficiencia.....(1,0) <input type="checkbox"/> Asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0,5) <input type="checkbox"/> No asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0) <input type="checkbox"/> N/A
<input type="checkbox"/> Manejo del teléfono y extensiones. Asignación de contraseñas de aplicativos o equipos.			<input type="checkbox"/> Asimiló los conceptos con Alta suficiencia.....(1,0) <input type="checkbox"/> Asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0,5) <input type="checkbox"/> No asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0) <input type="checkbox"/> N/A
III. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (aplicado por personal asignado)			
Aspectos a tratar:	Responsable asignado:	Observaciones generales	Eficacia. Sistema de Gestión de Calidad:
<input type="checkbox"/> Política de Calidad			<input type="checkbox"/> Asimiló los conceptos con Alta suficiencia.....(1,0) <input type="checkbox"/> Asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0,5) <input type="checkbox"/> No asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0) <input type="checkbox"/> N/A
<input type="checkbox"/> Objetivos de Calidad			<input type="checkbox"/> Asimiló los conceptos con Alta suficiencia.....(1,0) <input type="checkbox"/> Asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0,5) <input type="checkbox"/> No asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0) <input type="checkbox"/> N/A
<input type="checkbox"/> Mapa de Procesos, interacción y otros aspectos del proceso.			<input type="checkbox"/> Asimiló los conceptos con Alta suficiencia.....(1,0) <input type="checkbox"/> Asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0,5) <input type="checkbox"/> No asimiló el entranamiento de manera suficiente.....(0) <input type="checkbox"/> N/A

IV. BALANCE FINAL DE LA INDUCCIÓN				Eficacia INDUCCIÓN
NIVEL DE EFICACIA	CALIFICACIÓN	VALORES FINALES OBTENIDOS	OBSERVACIONES (Si es necesario reprogramar por ineficacia)	
(80%-100%)	Eficaz (Resultado muy satisfactorio)	INDUCCIÓN (%)		
(66%-80%)	Eficaz (Resultado suficiente-alto)			
(48%-66%)	No eficaz (Resultado suficiente-bajo)			
(0%-40%)	No eficaz (Resultado insuficiente)			
		EFICACIA FINAL DEL PROCESO (%)		

En la aplicación de este formato de inducción, se desarrolló para el caso específico de la empresa “Imagen Digital”, aunque por motivos de la configuración de la hoja, no se puede apreciar de manera completa.

### 5.4 Capacitación y desarrollo

Dentro de la capacitación y el desarrollo se realiza la propuesta de un formato de detección de necesidades de capacitación (DNC) para implementar por parte la empresa “Imagen Digital”. En donde en base a los resultados obtenidos, se realizará un plan de acción que se implementará a la brevedad posible.

Para esta propuesta, se tomaron en cuenta diferentes aspectos:

1. Administración / Visión del negocio

- Objetivos
- Planes
- Organización
- Liderazgo
- Políticas y procedimientos
- Toma de decisiones

2. Servicio

- Atención al cliente
- Calidad
- Uso de tecnología
- 

3. Gestión del personal.

4. Entrenamiento y Capacitación

A continuación se presenta la tabla referente a la administración y visión del negocio que nos ayude a manejar una capacitación y desarrollo adecuado para la empresa.

1 Administración / Visión del Negocio						
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿Tiene objetivos y metas generales por escrito?					
2	¿Cuenta con objetivos y metas por área?					
<b>1.2</b>	<b>Planes</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿Cuenta con planes para lograr objetivos detallados?					
2	¿Participa el personal en la planeación?					
<b>1.3</b>	<b>Organización</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿Tiene organigrama general de la empresa?					
2	¿Tiene la misión y visión definida y por escrito?					
3	¿Es conocida por el personal?					
4	¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?					
5	¿Están las responsabilidades y deberes claramente asignados?					
6	¿Están determinadas las competencias laborales que se requieren en cada puesto?					
7	¿La selección de candidatos está enfocada a la contratación de personal con las competencias requeridas por el puesto?					
<b>1.4</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿La responsabilidad para dirigir, tomar decisiones es aceptada por el personal?					
2	¿Existe un sistema de evaluación del desempeño de las jefaturas y gerencias?					
3	¿Tienen los jefes y gerentes habilidades para establecer relaciones interpersonales adecuadas?					
4	¿El trabajo en equipo es funcional?					
<b>1.5</b>	<b>Políticas y procedimientos</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿Están establecidas las políticas y los procedimientos por escrito?					
2	¿Existen indicadores de rendimiento para cada una de las áreas de la empresa?					
<b>1.6</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿Tiene una metodología en la toma de decisiones?					
2	¿Cuenta con los canales de comunicación adecuados?					

2 Servicio						
<b>2.1</b>	<b>Atención al cliente</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿Conoce el personal los requerimientos de sus clientes internos y externos?					
2	¿Si se reciben quejas, toman acciones concretas para corregir y prevenir?					
3	¿Existe un responsable de ésta área?					
<b>2.2</b>	<b>Calidad</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿Están definidos los parámetros de la calidad para el servicio o producto?					
2	¿Revisa la calidad de los productos que adquieren con sus proveedores?					
<b>2.3</b>	<b>Uso de tecnología</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿El personal conoce y usa los equipos eficientemente?					
2	¿Se actualizan en los avances que en este aspecto hay en el mercado?					

3 Gestión del personal						
		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿Ha evaluado el clima laboral?					
2	¿La rotación de personal es similar a otras empresas del sector?					
3	¿Las relaciones sindicato-empedor son adecuadas?					
4	¿Cuenta con un sistema de pago establecido con criterios claros?					
5	¿Tiene un diseño de evaluación del desempeño?					
6	¿La empresa cuenta con equipo de seguridad?					
7	¿Se fomenta la cultura de seguridad entre los empleados?					
8	¿La empresa opera en condiciones de orden y limpieza?					

4 Entrenamiento y capacitación						
		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>EV</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
1	¿Están definidas las necesidades de capacitación?					
2	¿Cuenta con un programa organizacional de capacitación?					
3	¿Evalúa los resultados de la capacitación?					
4	¿Determina indicadores de mejora para ser alcanzados después de los cursos?					
5	¿La capacitación contempla las competencias laborales que se requieren en los puestos?					

Nombre del encuestado \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_

## 5.5 Higiene y seguridad en el trabajo

La propuesta realizada a la empresa “Imagen Digital” es la creación del reglamento interno de trabajo, el cual no se plasma en el presente trabajo práctico, ya que es de carácter confidencial, pero enlistamos los diferentes apartados con los que cuenta; así como también la aplicación y el uso de los colores y la señalética dentro de la empresa.

Los apartados del reglamento interno son:

- Horarios de trabajo.
- Permisos y faltas.
- Restricciones.
- Días de descanso.
- Visitantes
- Llamadas telefónicas
- Políticas de uso de teléfonos y celulares
- Uso de herramientas
- Actas administrativas
- Sanciones disciplinarias
- Objetivos y supervisión al personal
- Evaluaciones al personal
- Obligaciones de la empresa





El reglamento interno se presentará ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para su validación y aprobación se seguirán todos los pasos necesarios para su aplicación dentro de la empresa.

Referente a las propuestas del uso de los colores y la señalética, aunque se muestran diferentes ejemplos, solo se van a utilizar los necesarios e indispensables que ayuden en el funcionamiento de la empresa. A continuación se manejan las propuestas ofrecidas por un autor.

Según Carbonell (2007) se muestran diferentes tablas de figuras geométricas, colores y simbología que son básicas dentro de la empresa, las cuales ayudan a que el personal y los clientes, tanto internos como externos, puedan identificar las áreas y acciones dentro de la organización que ayuden a mantener las condiciones de trabajo adecuadas para los involucrados.

1. Figuras geométricas para señales de seguridad.

En la siguiente tabla se muestran las diferentes formas y figuras junto con sus descriptores.

FORMA	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN	UTILIZADOS
	Prohibición	Círculo con diametral	Prohibición de una acción susceptible de provocar un riesgo
	Obligación	Círculo	Descripción de una acción obligatoria
	Precaución	Triángulo equilátero	Advierte de un peligro
	Información	Cuadrado o rectángulo	Proporciona información para casos de emergencia




## 2. Colores de seguridad

La siguiente tabla muestra los diferentes colores y significados, así como las indicaciones y precisiones de cada uno de ellos.

COLOR	SIGNIFICADO	INDICACIONES Y PRECISIONES
	Alto	Alto y dispositivos de desconexión para emergencias
	Prohibición	Señalamientos para prohibir acciones específicas
	Material, Equipo y Sistemas para Combate de Incendios	Identificación y localización
	Advertencia de peligro	Atención, precaución, verificación
	Delimitación de Áreas	Identificación de fluidos peligrosos
	Advertencia de Peligro por Radiaciones Ionizantes	Límites de áreas restringidas o de usos específicos
	Condición Segura	Señalamiento para indicar la presencia de material radiactivo
	Primeros Auxilios	Identificación de tuberías que conducen fluidos de bajo riesgo
	Obligación	Señalamientos para indicar salidas de emergencia, rutas de evacuación, zonas de seguridad y primeros auxilios, lugares de reunión, regaderas de emergencia, lavaojos, entre otros.
	Información	Señalamientos para realizar acciones específicas.



3. Señales de prohibición.

La siguiente tabla muestra las señales de prohibición, su indicación y el contenido.

EJEMPLO	INDICACIÓN	CONTENIDO
	Prohibido fumar	Cigarrillo Encendido
	Prohibido generar llama abierta e introducir objetos incandescentes, es decir, no encender fuego	Cerillo Encendido
	Prohibido el paso	Silueta Humana Caminando

4. Señales de información

Las señales de información nos ayudan a identificar ciertos lugares o áreas, así como ubicaciones.

EJEMPLO	INDICACIÓN	CONTENIDO
	Ubicación de un extintor	Silueta de un extintor con flecha direccional.
	Ubicación de una salida de emergencia	Silueta humana avanzando hacia una salida de emergencia indicando con flecha direccional el sentido requerido



## 5. Señales de obligación

La siguiente tabla muestra las señales de acciones que son necesariamente hacer para poder realizar la actividad dentro de la empresa.

EJEMPLO	INDICACIÓN	CONTENIDO
	Indicación general de obligación	Sigo de admiración
	Uso obligatorio de casco	Contorno de cabeza humana, portando casco
	Uso obligatorio de protección auditiva	Contorno de cabeza humana portando protección auditiva
	Uso obligatorio de protección ocular.	Contorno de cabeza humana portando anteojos
	Uso obligatorio de calzado de seguridad	Un zapato de seguridad
	Uso obligatorio de guantes de seguridad	Un par de guantes

## 6. Señales de precaución

En la siguiente tabla se muestran las señales de precaución, su indicación y su contenido.

EJEMPLO	INDICACIÓN	CONTENIDO
	Indicación general de precaución	Signo de Admiración
	Precaución, sustancia tóxica	Cráneo humano de frente con dos huesos largos cruzados por detrás
	Precaución, sustancias corrosivas	Una mano incompleta sobre la que una probeta derrama un líquido. En este símbolo puede agregarse una barra incompleta sobre la que otra probeta derrama un líquido.
	Precaución, materiales inflamables y combustibles	Imagen de flama
	Precaución, materiales oxidantes y comburentes	Corona circular con una flama. Una bomba explotando
	Precaución, materiales con riesgo de explosión	Flecha quebrada en posición vertical hacia abajo
	Advertencia de riesgo eléctrico	Flecha quebrada en posición vertical hacia abajo

## 5.6 Prestaciones, servicios y seguridad social

Para este capítulo, las propuestas que se realizan a la empresa “Imagen Digital” es la aplicación de los formatos y recibos de nómina, recibos de vacaciones, aguinaldos y pagos de prestaciones, para poder tener evidencias que nos ayuden a tener un mejor control del personal, además de implementar los procesos para la elaboración y aplicación de este apartado.

La siguiente tabla es la propuesta para realizar los recibos de nómina de la empresa, el cuál es de autoría propia.

**NOMBRE COMPLETO DEL PATRÓN**  
**DOMICILIO FISCAL**  
 Aguascalientes, Ags. C.P. XXXXX

NOMINA				
No. Empleado	Nombre			CURP
Registro Patronal	Periodicidad	Jornada	Fecha de Pago	
Fecha Ingreso			SD	
Concepto	Percepción		Deducción	
			Total a Pagar	

A siguiente tabla se planea utilizar para llevar un control de los colaboradores desde su fecha de ingreso hasta tener todos los recibos de nómina firmados. También es de autoría propia.

DATOS					
NOMBRE DEL COLABORADOR	FECHA INGRESO	CONTRATO	VACACIONES	AGUINALDO	RECIBOS DE NOMIA

### 5.7 Terminación de las relaciones laborales

De igual manera que en el capítulo de contratación e inducción nos apoyaríamos en el despacho jurídico para la elaboración de las cartas de renuncia, actas administrativas, formatos de finiquitos y liquidaciones.

Por el mismo motivo de confidencialidad no se anexan dichos documentos, ya que son sensibles para el funcionamiento de la empresa, mas sin embargo, podemos enumerar los apartados que se manejaría para la empresa “Imagen Digital”:

- Término del contrato
- Categoría y funciones
- Responsabilidades
- Periodo de prueba
- Exclusividad y competencia desleal
- Lugar de prestación material de servicios
- Cambio de lugar de prestación de servicios
- Reglamento interior de trabajo
- Jornada laboral
- Hora de comida y/o descanso
- Tiempo extra
- Control de jornada y asistencia
- Pago del séptimo día
- Días de descanso obligatorio
- Vacaciones y prima vacacional
- Salario
- Recibos de nómina
- Aguinaldo
- Obligaciones
- Uso de información
- Causas de terminación de la relación laboral

Éstos apartados y el uso adecuado de los contratos, nos ayudarán a prevenir demandas, paros, conflictos laborales, etc., en donde podremos manejar de una excelente manera el pago de finiquitos, renuncias, despidos e indemnizaciones de los colaboradores.

Además debemos contar con toda la documentación

Debemos de tener actualizados los formatos de actas administrativas, renuncia, despidos por faltas justificadas o injustificadas

# CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES



Debemos tener presente que todas las empresas tienen como objetivo satisfacer necesidades que la sociedad demanda y que concuerde con el entorno en que se desenvuelve; además es necesario recordar que el elemento fundamental en todas las organizaciones es el factor humano.

Por eso es indispensable que se cuente con un sistema de administración adecuado que nos ayude a alcanzar los objetivos empresariales de la organización, ya que de esto depende el carácter competitivo y nos ayude a la supervivencia de la empresa.

Para el caso de la empresa “Imagen Digital” se realizó la aplicación de las funciones de recursos humanos para que se pudiera pasar a la creación del departamento de recursos humanos que ayude a tener un mejor control organizativo, a mejorar procesos, a ahorrar en los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos, que permitan su fortalecimiento, permanencia, y apoyen al crecimiento dentro del estado, la región e incluso al país.

Se abarcó de manera integral cada uno de los aspectos, entre algunos otros, que tienen más relevancia en el funcionamiento de cualquier empresa, por eso la importancia de dividir este trabajo en siete capítulos, los cuales tratan de tocar puntos muy específicos que ayuden a mejorar todos los procesos.

El presente trabajo cuenta con las siguientes características:

- Fácil de manejar.
- Fácil de entender.
- Fácil de consultar.
- No costoso.
- Apegado a las necesidades de la empresa.
- Es perfectible.

Una de las aportaciones es darles mayor información a los estudiantes de la carrera de Relaciones Industriales, Administración o afines, para apoyarlos en su preparación profesional, y que además puedan tener antecedentes de lo que ocurre en la práctica laboral de las empresas día a día.

Con la elaboración de este trabajo, se lograron resultados muy importantes:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Hacer más eficiente el trabajo referente al manejo y administración del capital humano dentro de la empresa “Imagen Digital”.
  - Realizar mejoras dentro de la empresa, además de ayudar a la creación de un departamento de recursos humanos que ayude a lograr los objetivos empresariales.
  - Ayudar a la implementación de procesos más eficaces, que nos permiten realizar acciones dentro y fuera de la empresa referente a la administración del capital humano.

Otra de las aportaciones ofrecidas por el desarrollo del presente trabajo fue que se fomentó una relación adecuada entre los integrantes de la organización, se abrieron canales de comunicación entre las diferentes áreas, ayudó al desarrollo de estrategias de manejo de personal y a desarrollar técnicas de integración de recursos humanos.

Debemos recordar y tener presente que los recursos humanos son quienes dan vida y movimiento a la organización, por lo que toda actividad debe estar encaminada a mejorar la productividad, la competitividad, tener en claro sus objetivos, su misión, visión y valores, ya que éstos factores hacen la diferencia en entre el éxito o fracaso de una organización.

Los recursos humanos son un gran activo que debemos optimizar y desarrollar de manera integral, y que es necesario contar con los procesos adecuados para lograr que alcancen su potencial y sean generadores de ventajas competitivas dentro y fuera de la organización.

Es por eso que “Imagen Digital” debe crear las condiciones adecuadas para que sus colaboradores desarrollen las competencias necesarias para enfrentar los problemas y puedan generar soluciones a situaciones inesperadas de trabajo, actuando de manera responsable e innovadora.

Necesitamos estar conscientes que debemos de crear nuevos hábitos, modificar ciertos comportamientos, planear y planificar acciones, ser flexibles y adaptables a las necesidades de la persona, el puesto, la jerarquía, el momento y la estrategia organizacional, que nos ayude a cumplir las metas y a mantener el buen funcionamiento y manejo de la organización.

“Imagen Digital” debe fortalecer su competitividad, poner más atención a la cultura organizacional, hacer hincapié en el desarrollo de la empresa, el desarrollo personal de sus colaboradores, tener más cuidado en las prestaciones sociales, manejar adecuadamente los aspectos legales y de seguridad; además de ofrecer verdadero apoyo interno que ayude al crecimiento organizacional y personal de todos y cada uno de los involucrados.

Se debe tener en cuenta que es recomendable la utilización de un modelo de calidad que permita realizar una diferenciación con sus competidores, que ayuden a medir la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos y que además nos ayude a elevar la eficiencia dentro de la organización.

Con la propuesta de la creación de departamento de recursos humanos para la empresa “Imagen Digital”, se busca implementar elementos diferentes y únicos que nos permitan ser mejores competidores, construir un equipo comprometido y flexible que tenga confianza y respeto por los clientes y colaboradores, facilitar la toma de decisiones e inculcar el liderazgo dentro del capital humano de la organización, que nos permita llegar a la excelencia y a ser reconocidos a nivel local, regional e incluso nacional.

Debemos de tomar en cuenta el análisis y valuación de puestos, el reclutamiento y selección de personal, la contratación e inducción, la capacitación y el desarrollo, la higiene y seguridad en el trabajo, las prestaciones, servicios y seguridad social, y por último, la terminación de las relaciones laborales, de una manera integral que nos ayude a alcanzar los objetivos y metas de la empresa “Imagen Digital”, y que además fomente su permanencia, crecimiento y mantenimiento a través del tiempo.

Este proyecto se pretende implementar a corto plazo, en un máximo de 3 meses, en donde se busca tener el máximo de beneficios para la organización de manera integral, impactando en los colaboradores y los clientes de “Imagen Digital”.



## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R. (1996): Planificación de la Empresa del Futuro. México: Limusa
- AMEDIRH (2008): Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos. Recuperado de:  
<http://www.amedirh.com.mx/publicaciones/publicaciones/numeros-anteriores>
- A.M.H.S. AC (1992): Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, Memoria del XXVIII Congreso Nacional de Seguridad. México
- Arias, L. y Heredia, V, (1999): Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. México: Trillas
- Bazaldúa, L. (2004): Aspectos Legales y Fiscales de la Terminación y de la Rescisión de las Relaciones Laborales. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Blake, R. (1994): Seguridad industrial. México: Diana
- Brandolini, A. (2008): Comunicación Interna. Buenos Aires, Argentina: La Crujia
- Campos J, Almodóvar A, Pinilla J, Benavides FG. Recomendaciones metodológicas para el diseño de encuestas de condiciones de trabajo y salud. Arch Prev Riesgos Labor 2009; 12 (4): 195-198.
- Carbonell M. (2007): Ley General de Salud. México: Porrúa
- Cavazos, B. (2000): El Derecho del Trabajo Mexicano a Principios del Milenio. México: Trillas
- Chaub, M. (1994): Capacitación e Integración de Equipos de Trabajo en base y hacia la Calidad Total: Propuesta de un Modelo Mexicano de la Calidad. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Chiavenato, I. (1994): Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2002): Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill
- Craig, R. y Bittel, L. (1981): Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Diana
- Dasgputa, S. (2003). Multidisciplinary Creativity: The Case of Herbert A. Simon. Cognitive Science.
- Dávalos, J. (2000): Tópicos Laborales Derecho Individual, Colectivo y Procesal. Trabajos específicos. Seguridad Social. Perspectivas. México: Porrúa
- Dávalos, J. (2008): Derecho Individual de Trabajo. México: Porrúa
- De Buen, N. (2008): Derecho Mexicano del Trabajo. México: Porrúa
- Fernández, C. (1997): La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas
- Fuentes, C. (2014): La Contratación Outsourcing en México. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Fuentes, P. (1996): La Capacitación y el Adiestramiento, la Higiene y Seguridad y su Relación con los Accidentes de Trabajo en Puestos de Alto Riesgo. México: Universidad Femenina de México
- Grados, J. (2003): Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México: El Manual Moderno
- Guerrero, E. (2008): Derecho del Trabajo. México: Porrúa
- Huselid, M. (1995): The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal. Vol. 38. No. 1
- Levine E., Abdellah F.G. (1994). Preparing Nursing Research for the 21st Century. Evolution. Methodologies, Chalges. New York, Estados Unidos.
- Ley del Seguro Social (2016): Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: <http://www.segurosocial.social/ley-imss/>
- Ley Federal del Trabajo (2016): Recuperado de: <http://info4.juridicas.unam.mx/>
- Llanos, J. (2013): Integración de Recursos Humanos. México: Trillas
- L.R.H. (2016): Los Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>
- Martínez, M. (1998): La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas
- Mendoza, A. (2005): Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo. México: Trillas
- Messineo, F. (1952): Doctrina General del Contrato. (Rodolfo Fontanarrosa, Santiago Sentis-Melendo & M. Volterra, trads., Ediciones Jurídicas Europa-América, Buenos Aires), Tomo I, 34
- Morales, H. (1997): La Estabilidad en el Empleo. México: Trillas
- Muñoz, R. (1983): Derecho del Trabajo. Instituciones. México: Porrúa
- Muriel, G. (2015): El Curriculum. ¿Cuáles son las Funciones del Departamento de Recursos Humanos? Recuperado de: <http://www.elcurriculum.com/articulo/funciones-del-departamento-de-rrhh-196.html>
- Quintana, E. (2002): Estudio Integral de la Terminación de la Relación Laboral. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rebeli, M. y Ruíz, C. (1998): El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza y Valdéz
- Reyes, A. (1994): Administración de Personal, Relaciones Humanas. México: Limusa

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Rodríguez, M. (2005): El Impacto del Perfil del Administrador de RH en la Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en el Desempeño Organizacional en Empresas de Aguascalientes. Ponencia ACACIA 2005 MCLR.
  - Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1996): Psicología del Mexicano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill
  - Sikula, A. (1982): Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Limusa
  - Siliceo, A. (1985): Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas
  - Sistema de Información Empresarial Mexicano (2016): Secretaría de Economía. Recuperado de:  
<http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/xmun.asp?edo=01>
  - Tena, R. (2008): Derecho Individual de Trabajo. México: Sista
  - Trueba, A. (1998): La Nueva Legislación de Seguridad Social en México. México: UNAM
  - UCECA (1979): Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. México: Popular de los Trabajadores
  - Valdés, A. (2009): Beneficio de un Política de Prestaciones Sociales en la Empresa. México: Universidad Panamericana
  - Werther, W. (1996): Administración de personal. México: Mc Graw Hill
  - Werther, W. (2000): Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill
  - Zakaria, N., Zainal, S. y Nasurdin A. (2011): Investigating the role of human resource management practices of SME: a conceptual framework. Journal of Global Management. Vol. 3. No. 1.