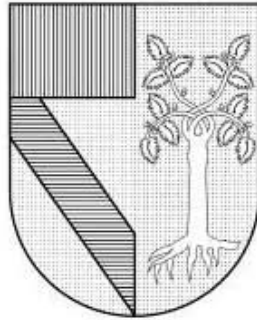


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



“MANUAL DE RECURSOS HUMANOS PARA LA MICRO EMPRESA.  
DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.”

**INFORME ACÁDEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**Q U E P R E S E N T A**

**GUADALUPE ALICIA MURO SAIS**

**P A R A O B T E N E R E L T Í T U L O D E :**

**L I C E N C I A D A E N P E D A G O G I A**

**DIRECTORA DE LA TESIS: DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **DEDICATORIAS**

A TI JOSÉ LUIS QUE ERES EL HOMBRE MAS MARAVILLOSO Y EXTRAORDINARIO Y QUE SIEMPRE HAS ESTADO A MI LADO DANDOME TU AMOR Y COMPRENSIÓN.

A MIS TRES HIJOS: JOSÉ LUIS, GUSTAVO Y MARIANA, QUE SON EL REGALO MAS GRANDE QUE ME HA DADO DIOS.

# **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS Y A LA VIRGEN MARIA

A MIS PADRES POR HABERME DADO TODO SU AMOR, APOYO Y  
COMPRENSIÓN.

A TODAS MIS AMIGAS Y AMIGOS QUE ME APOYARON EN ESTE  
PROYECTO Y QUE ME HAN ACOMPAÑADO SIEMPRE.

A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA POR LA FORMACIÓN  
PROFESIONAL Y HUMANA QUE ME DIERON

A MAGGY POR SER PACIENTE Y EXIGENTE

# ÍNDICE

• <b>Exordio</b>	8
- Exposición de motivos	8
- Justificación de la relación del Informe Académico con la carrera de Pedagogía.	11
• <b>Apartado I: Cuerpo del trabajo</b>	17
I.1. Descripción General	17
I.1.1. Tipo de institución	17
I.1.2. Metas y objetivos institucionales	21
I.1.3. Estructura general	24
I.2. Situación a la que responde	34
I.2.1. Funciones y acciones desarrolladas	35
I.2.2. Selección y exposición de un proyecto	41
<b>II. Apartado II: Valoración de la crítica</b>	43
II.1. Fundamentación de la crítica	43
II.2. Presentación de la propuesta. Manual de Recursos Humanos Para la micro empresa. Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V.	84
II.2.1. Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica	122
II.2.2. Logros, posibilidades y limitaciones del proyecto seleccionado	123
• <b>Consideraciones Finales</b>	126
• <b>Referencias Documentales</b>	128

• **Índice de Anexos**

- Anexo 1. Glosario de verbos de acción.	130
- Anexo 2. Pruebas más frecuentes para la selección de personal.	134
- Anexo 3. Descripción de Puesto del Director General o Administrador Único.	135
- Anexo 4. Descripción de Puesto del Jefe de Producción.	138
- Anexo 5. Descripción de Puesto del Ayudante General.	140
- Anexo 6. Descripción de Puesto del Chofer.	142
- Anexo 7. Descripción de Puesto de la Secretaria.	144
- Anexo 8. Anunció de solicitud de Ayudante General.	146
- Anexo 9. Carta al Departamento de Empleo de Tlalnepantla.	147
- Anexo 10. Solicitud de Empleo.	148
- Anexo 11. Contrato de Trabajo.	150
- Anexo 12. Formato Alta del IMSS.	152
- Anexo 13.. Solicitud de Ingreso a Nómina de Nuevos trabajadores.	153
- Anexo 14. Reporte de Asistencia.	154
- Anexo 15. Cálculo de Nómina Semanal.	155
- Anexo 16. Mail de Nómina Semanal.	156
- Anexo 17. Cálculo de Pago de Vacaciones.	157
- Anexo 18. Cálculo de Pago de Aguinaldo.	158
- Anexo 19. Cálculo de Pago de Vales de Despensa.	159
- Anexo 20. Renuncia.	160
- Anexo 21. Finiquito.	161
- Anexo 22. Art. 135 LFT Queda Prohibido a los Trabajadores.	162

## EXORDIO

- **Exposición de motivos**

El contexto social necesitado de una formación para la persona ha llevado a diversificar las actividades pedagógicas y las perspectivas de profesionalización con el fin de atender las necesidades sociales, culturales y perspectivas que se abren en la vida social del hombre.

Como pedagoga debo de señalar que contrario a lo que el contexto socio-cultural concibe, desde hace tiempo, creo que la función pedagógica no queda sólo reducida al campo de la escuela; así, dentro del campo de la empresa se da un panorama de grandes posibilidades desde la formación, desde el abordar cursos de capacitación para el desarrollo de las capacidades profesionales, sino también el enfocarse a acciones que son indudablemente pedagógicas y que reflejan una vital importancia para la eficiencia y el desarrollo empresarial, como pueden ser los procesos que se presentan en el área de recursos humanos<sup>1</sup>.

Considero relevante el desarrollar adecuadamente a la persona dentro de la empresa, a partir de considerar su satisfacción personal y profesional, lo que no podrá ser satisfecho totalmente sin una adecuada comprensión de lo que implica la propia empresa, su entorno social, así como las posibilidades de cómo lograrlo a partir de la contemplación de un manual que permita la integración de elementos que inciden en el desarrollo personal de cada uno de los miembros que integran la empresa; es relevante señalar, que los planteamientos de un manual de procedimientos de recursos humanos, nunca pueden ser

---

<sup>1</sup> Dentro de éste, deben de incluirse procesos de reclutamiento y selección, acogida de los nuevos trabajadores, plan de vida y carrera, evaluaciones de desempeño, promociones, etc.

cerrados, sino abiertos, flexibles, que permitan ayudar a que se satisfagan mediante pautas escritas que se unen a la importante decisión de la persona, las aspiraciones de desarrollo del personal de la empresa<sup>2</sup>.

Así, hoy en día es necesario entender la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, pues el cambio que se vive centra a las instituciones en un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, por ello, urge apelar al manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales y de la administración de los recursos dentro de la empresa humanos a partir de un manual que aborde los procesos operativos que se realizan dentro de esta área, tarea que compete al pedagogo.

Se como pedagoga, que mi formación me permite ocupar diversos puestos en el ámbito empresarial específicamente dentro del área de recursos humanos y con un mayor impacto dentro de las PyMES<sup>3</sup>; debe recordarse que éstas en el hoy, juegan un papel muy importante en la economía de un país, en donde se busca con ellas expandir la actividad productiva, debido a que representan un importante factor de creación de empleo, que conlleva altos niveles de crecimiento y bienestar social, y un excelente ámbito de formación.

El actual gobierno (2000-2006) ha tomado un especial interés en apoyar al desarrollo económico del país al impulsar la creación y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y de grupos de emprendedores; incluso ha desarrollado la “Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa”<sup>4</sup>, que tiene como propósito

---

<sup>2</sup> Hay que aclarar que los manuales de procedimiento no estáticos, requieren de un proceso flexible y aunque en ocasiones se presentan como constitutivos del modo de trabajo, siempre pedagógicamente se deben de encontrar en un proceso de construcción permanente.

<sup>3</sup> Las PyMES hacen referencia a las pequeñas y medianas empresas.

<sup>4</sup> ARTÍCULO 3o. Para los efectos de esta Ley, se entiende por: I. Ley: La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; II. Secretaría: La Secretaría de Economía; III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Diciembre del 2002.



promover el desarrollo económico nacional a través de su impulso, con el fin de incrementar su participación en los mercados en creciente encadenamiento productivo con el fin de generar un mayor valor agregado nacional, así como el fomento al empleo, bienestar social y económico de todos los participantes.

La base del desarrollo de las micro empresas se debe a que su impacto en la economía nacional es mayor al 90% en los diferentes sectores (industrial, comercial y de servicios).

De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, debe de recordarse que las micro empresas serán aquellas que se encuentren constituidas por no más de 10 trabajadores en su totalidad, como lo indica en el su artículo tercero, fracción III.2 que aborda la estratificación<sup>5</sup>.

El impulso a las micro empresas se da después de que se han vislumbrado sus resultados, los que avalan el hecho de que con ellas es donde se puede encontrar una fortaleza económica y de bienestar social para el país, siempre y cuando se encuentren legalmente constituidas para favorecerse de los apoyos que la Secretaría de Economía les pueden brindar, sin embargo, no deja de percibirse que deben de consolidar su fuerza no sólo en los recursos materiales, financieros y técnicos, si no también en los humanos<sup>6</sup>.

La Secretaria de Economía la dependencia encargada de ayudar a las empresas denominadas PyMes<sup>7</sup>, pues ésta, ha desarrollado todo un proceso de asistencia financiera, técnica, de capacitación, apoyos para la exportación y encadenamientos

---

<sup>5</sup> La estratificación por el número de trabajadores, señala el número de personas que deben integrarlas: 1. Micro: a) Industria: 0-10; b) Comercio: 0-10; c) Servicios: 0-10; 2. Pequeña: a) Industria: 11-50; b) Comercio: 11-30; c) Servicios: 11-50; 3. Mediana: a) Industria: 51-250; b) Comercio: 31-100; c) Servicios: 51-100. Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, avicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos (RLU: <http://sien.gob.mx/portalsiem/> Biblioteca, Leyes y Reglamentos, Ley PyMES).

<sup>6</sup> Es relevante señalar que los apoyos que se reciben provienen de la Secretaría de Economía y no del Trabajo.

<sup>7</sup> PyMes son las siglas que denominan a Micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo a la Secretaría de Economía. Hay PyMes de industria, comercio y servicios.

productivos, dejando por entendido el manejo de los recursos humanos que la deben de formar para fortalecer su permanencia en el sector y en el mercado.

Así las PyMes, requieren<sup>8</sup> dada su importancia en el mercado económico-laboral de un proceso pedagógico que les permita tener la fuerza de desarrollar adecuadamente sus acciones en los departamentos de recursos humanos.

- **Justificación de la relación del informe académico con la carrera de pedagogía**

Una necesidad actual de la sociedad, es contar con personas comprometidas con la persona; el pedagogo es el profesional capaz de desenvolverse con bases formativas en el ámbito de las empresas<sup>9</sup>.

El desarrollo armónico e integral de toda persona humana es el objeto fundamental de la Pedagogía, analizando el problema de la educación humana en todas sus manifestaciones y buscando los métodos más eficaces para su solución para lograr la perfectibilidad humana.

El desarrollo de un país que está conformado por el avance tecnológico, científico, económico y social, sólo puede ser concebido por un buen proceso educativo, por ello es

---

<sup>8</sup> El desarrollo de las Pymes implica una estrategia para crear empleos, lo que posibilita el crecimiento económico de los países y ayuda a la estabilidad social (Hull, 1998).

<sup>9</sup> El pedagogo de la universidad panamericana, tiene una amplia formación que le permite tener una amplia diversificación en su actividad profesional. Es evidente que la empresa necesita del pedagogo para ayudar a resolver los problemas de formación de sus diferentes departamentos; la constitución del Departamento de Recursos Humanos debe de contar con un pedagogo formado y eficiente, que cumpla con el fin de buscar el perfeccionamiento de la persona y con el de ella, mejorar los procesos de la organización.

urgente la necesidad de que profesionales de la educación se inserten en estos ámbitos, siendo uno de ellos el campo empresarial y específicamente dentro de las PyMES.

La actividad es el medio fundamental para la educación y es en la etapa adulta de la persona donde se presenta la principal actividad realizada: el trabajo, es un medio de desarrollo, de crecimiento, de satisfacción de necesidades pero sobre todo de realización de posibilidades individuales que lleven a la persona a trascender y que la llevarán a alcanzar un mejor ser, un ser más perfecto<sup>10</sup>.

Partiendo de un concepto amplio, ha de decirse que el trabajo es una actividad laboral que tiene recompensas intrínsecas, por lo que éste, no necesariamente consiste en una actividad pura y exclusivamente instrumental<sup>11</sup>; desde un concepto reducido, el trabajo sería aquél que sólo considera posibles recompensas extrínsecas, por lo que sólo sería una actividad puramente instrumental que no puede dar lugar a autorrealización suponiendo necesariamente una coerción para la libertad y la autonomía del ser humano.

El trabajo del pedagogo dentro de las PyMES lleva a posibilitar el desarrollo de la actividad laboral desde el rango de vivir el trabajo como un medio de autorrealización

La pedagogía del trabajo no pretende adaptar al hombre a su trabajo, sino que se ocupa de formarlo a través de su tarea, por lo que sus objetivos serán (Fernández, S. C., 2002):

- Vincular al trabajador con su trabajo.
- Lograr que el trabajador conozca y comprenda su trabajo.
- Hacer que el trabajador llegue a dominar su trabajo.
- Ayudar al trabajador a obtener rendimientos tanto laborales como personales.

---

<sup>10</sup> El hombre es un ser perfectible.

<sup>11</sup> El concepto de actividad autotélica procede de Aristóteles y se encuentra conceptualmente implicado en su distinción entre praxis y poiesis, *ésta última implica* "hacer Arte" en donde se da la posibilidad humana de desplegar la creatividad, el juego, la exploración, lo estético y sobre todo la transformación de la simple actividad práctica.

- Lograr la integración del trabajador a la empresa y su desarrollo.

La empresa busca obtener determinados rendimientos (económicos y sociales) por lo que en consecuencia debe de fomentar el rendimiento de cada trabajador prestándole la ayuda necesaria para su desarrollo, pues el recurso humano es el causante principal del rendimiento y productividad en la empresa, los otros recursos -materiales y técnicos- ayudan<sup>12</sup>, pero de nada sirven sin el trabajo humano, pues éste, es el que les da vida y utilidad al manejarlos y transformarlos.

En el campo de los recursos humanos, debe de reconocerse que las diversas funciones que se llevan a cabo por la persona inciden directamente sobre los resultados de productividad, calidad y mayores ganancias que es lo que buscan las empresas, así por ejemplo, la rotación de personal no es conveniente debido a que manifiesta inestabilidad e improductividad organizacional y tampoco se pueden suplir todas las carencias con capacitación<sup>13</sup>; las relaciones interpersonales y la capacitación son problemas que afectan a la producción y al desarrollo de la persona, y por eso requieren ser atendidos.

---

<sup>12</sup> Aunque hoy en día existe el trabajo robotizado, como ejemplo puede señalarse la planta VW de Puebla en la República Mexicana, donde ciertamente en la planta no hay una sola persona, pero si supervisores de la producción; el trabajo en sí, siempre contemplará la acción humana. "Estableciendo el trabajo como el ejercicio consciente, serio y exteriorizado objetivamente de las capacidades del hombre para la realización de aquellos valores con los que el hombre presta un servicio a la sociedad humana; sólo se puede hablar del trabajo de las máquinas en sentido figurado, a saber, en la medida en que el hombre pone máquinas a su servicio" (Höffner, J., 1988: 148).

<sup>13</sup> Dentro del contexto empresarial es importante diferenciar diversos conceptos: 1. Capacitación, entendida como la preparación de la persona en las funciones de un cargo específico; es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, en donde la persona o personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos; la capacitación implica por tanto, la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo y actitudes frente a aspectos de la organización y de la tarea a realizar. 2. Adiestramiento es el equivalente a la enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin necesidad de solución a situaciones problemáticas; 3. Entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para desempeñar una labor; como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación; 4. Plan de vida y carrera, las organizaciones buscan la productividad y resultados, lo que aunado a la tecnología de punta y a la globalización hace que se gesten condiciones nuevas en el ámbito trabajo, que apuntan al cuidado del factor humano y que permitan encontrar la armonía entre el trabajo y la vida personal; por ello, el plan de vida y carrera se comprende como un plan de acción que se extienda durante toda la trayectoria profesional, laboral y profesional y que implica el diseño de un conjunto de acciones que estarán focalizadas en la construcción de un perfil profesional, coherente con las aptitudes y capacidades individuales.

Así, la pedagogía del trabajo proporciona una educación que lleva a la persona a encontrar un verdadero sentido humano de su tarea; debe de rescatarse en el trabajo de la empresa la perfectibilidad humana cuando el trabajo se dirige hacia lo sobrenatural; “(...) las manos del trabajador pueden repetir mil veces el mismo movimiento, y cada movimiento puede adquirir un irrepetible valor humano” (Nieto, A., 1985).

Debido a que la micro y a veces las pequeñas empresas están integradas por un promedio de entre 10 a 20 personas<sup>14</sup>, se convierten éstas, en el motor de desarrollo que le da vida a la organización, por tal motivo tiene gran importancia en ellas la administración de recursos humanos; sin embargo, este tipo de empresas no cuentan en ocasiones con la capacidad económica y física para tener un grupo interdisciplinario de profesionales preparados y dispuestos a afrontar los problemas y oportunidades de desarrollo que conlleva el personal que la componen.

El pedagogo en las empresas<sup>15</sup> ha contribuido al desarrollo de las personas y ha posibilitado el ayudar a la satisfacción de las necesidades del factor humano, de tal forma que las personas contribuyen al logro de las organizaciones y a sus objetivos personales, lo que a su vez se transforma en productividad y calidad.

Las micro y pequeñas empresas se convierten, podría decirse en una “gran familia” por el tiempo de convivencia en el día y las relaciones de interacción que se dan en el ámbito de trabajo, por tal motivo, es también indispensable que se encuentren los trabajadores satisfechos en su trabajo con un crecimiento y desarrollo personal.

---

<sup>14</sup> Puede hacerse referencia a un promedio cuando mucho entre 10 a 20 personas.

<sup>15</sup> Es relevante analizar el saber pedagógico que impera en este quehacer; éste comprende al conjunto de conocimientos y convicciones que se tiene acerca de lo que pasa y debe de pasar en las situaciones que implican el contexto educativo, en este caso, en la empresa (Edwards, V., 1992). El pedagogo tiene una relevante responsabilidad social que le hace estar comprometido con el avance y el destino del saber y del hacer profesional, que impacta el destino del propio hombre; debe de existir un conciencia en los profesionales de la educación y de su rol en el ámbito empresarial, pues no sólo conlleva éste a capacitar o a hacer procesos de reclutamiento y selección, si no que conjuntamente a ello, debe de contribuir a continuar la formación de personas buenas, dignas, libres, respetuosas, amantes de la vida, de la naturaleza, de la verdad, entre otros valores.

El desarrollar un instrumento de recursos humanos que pueda ser útil para las micro empresas se convierte en una necesidad para ayudarlas a alcanzar la productividad<sup>16</sup> y la calidad que se requiere, sin olvidar también y como punto relevante, la calidad de trato humano que necesitan las personas que las integran.

El micro y pequeño empresario o emprendedor, tiene que hacerse muchas preguntas a este respecto:

- ¿Cuántas personas necesita la empresa?
- ¿Qué debe de hacer cada una?
- ¿Cómo se selecciona el empleado antes de ser contratado?
- ¿Qué necesita saber el empleado para desarrollar bien su trabajo?
- ¿Cómo se contrata?
- ¿Se registran ante el IMSS y cómo?
- ¿Cómo se calcula el salario y prestaciones?
- ¿Cómo se les debe de tratar?
- ¿Deben participar en la solución de problemas?
- ¿Qué grado de responsabilidad se les debe de dar?

---

<sup>16</sup> El trabajo ciertamente es una actividad, pero a la vez y desde el punto de vista educativo es una acción de realización personal en lo material; es a la vez un agente de disciplina social y personal, un instrumento de aprendizaje permanente, un creador de realizaciones individuales y de proyecto de vida y de ejemplo; esto último es quizás el aspecto que deba destacarse más allá de las implicancias meramente instrumental de la acción laboral, por ello debe de reflexionarse en lo que subyace en el contexto laboral, el cual es la acción de realizarse y de proyectarse en la vida.

Cómo lograr percibir al trabajo mas allá de una acción económica, dando y cuidando a la persona que es el factor más importante de una organización; el hombre no puede ser visto como un desechable y como alguien prescindible; debe respetarse como algo importante de la persona los valores de fidelidad y agradecimiento; es importante que las instituciones se fijen en cómo se sienten las personas en su lugar de trabajo y cómo son tratadas, lo que apoyará la productividad, pero sobre todo valorará a la persona como factor humano.

Y el reflexionar, pero sobre todo responder a estas cuestionantes es difícil<sup>17</sup> pues en general se ve a la organización como negocio y no se plantea la importancia de la persona en él; existe una necesidad de prestar atención a los activos inmateriales de la organización, sobre todo de aquellos capaces de aportar valor económico a la empresa, la persona y su conocimiento<sup>18</sup>; por ello es que la gestión del conocimiento debe de asociarse con la gestión empresarial a partir de los recursos humanos que posibiliten la generación y aplicación de los conocimientos, sin el cual la organización es incapaz de comprender la importancia de aprender de los empleados, por ello es que debe de fomentarse un clima favorable, con prácticas e incentivos que permitan compartir del conocimiento, pues aunque éste es particular e individual, está relacionado con un grupo de personas en el contexto organizacional, así, la gestión de los recursos humanos cobra importancia en la gestión empresarial.

Considero como pedagoga que es relevante apoyar a las PyMES con un manual de procedimientos que indique el qué, cómo y cuándo del hacer de los recursos humanos.

Este informe académico tiene el fin de analizar la implementación de un manual donde se tocan los procedimientos básicos para la administración de los recursos humanos y algunos de los principios básicos de las relaciones humanas que con ayuden a un trato personal y digno que contribuya a su crecimiento como persona en la empresa donde presto mis servicios: Distribuciones Cu-Ze, SA de CV.

---

<sup>17</sup> Salvo el caso de las franquicias, las cuales no existen en la industria. Franquicia es un contrato por el que una empresa concede a otras, a cambio de un canon, el derecho de utilizar su nombre social y vender sus productos o servicios conservando su estilo (Diccionario de administración y finanzas:.240). Las características de una franquicia son el franquiciador que propone el modelo de negocio comprobado, el franquiciado que es quien contrata el modelo pagando por una sociedad por el uso del nombre (Fernández Aguado Javier, 2001:.35).

<sup>18</sup> El conocimiento es "(...) la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad" (Blanco, L., 1998).

# APARTADO I

## CUERPO DEL TRABAJO

### I.1. Descripción general

#### I.1.1. Tipo de institución

La institución de la que parte este informe profesional pertenece al rubro de una organización empresarial<sup>19</sup> y se encuentra conferida al grupo de micro empresa<sup>20</sup> industrial, cabe recordar que éste tipo de empresa en un inicio cuando nace, carece de una estructura formal y sólo se encuentra enfocada a satisfacer una necesidad limitada del mercado con el que se relaciona<sup>21</sup>.

La empresa nace en diciembre de 1987 como una empresa de servicio que es comercializadora de compra venta de alambres y cables de cobre<sup>22</sup>, con el nombre de

---

<sup>19</sup> La empresa es entendida como una organización económica que articula factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

<sup>20</sup> La micro empresa hace referencia a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado, y dentro de ella se abarca a la microempresa propiamente y al autoempleo; la primera es una unidad económica que contratan habitualmente mano de obra asalariada, mientras que la segunda, se trabaja por cuenta propia y no se contrata mano de obra.

<sup>21</sup> Su actividad principal se encuentra enfocada a la compra venta de materiales tales como diversos tipos de alambres y cables de cobre.

<sup>22</sup> Puede indicarse que en un inicio nace como una empresa de servicio para subsanar necesidades de mercado, para posteriormente ser de producción.



Distribuciones Cu-Ze, SA de CV<sup>23</sup>, para posteriormente cambiar su giro como empresa de producción.

Inicialmente la empresa se dedicaría a la compra y venta de materiales tales como alambres y cables de cobre<sup>24</sup>; hasta que en 1988 se solicitó la importación de un material conocido como soguillas o cables flexibles de cobre; después de haber realizado la importación nació la inquietud de fabricar las soguillas, debido a que en el país nadie las hacía, fincándose así la posibilidad de atender un nicho de mercado.

A partir de esta necesidad, la empresa adquiere una máquina denominada bonchadora<sup>25</sup> con la que se inician las pruebas de fabricación, desarrollando a partir de ellas más tarde una cableadora<sup>26</sup>; así, después de varias pruebas y visitas a los clientes que utilizan este cable flexible en diferentes diámetros se logran las primeras ventas nacionales para sustituir importaciones y se realizan importaciones de medidas que no se pueden fabricar<sup>27</sup>. Se tuvo la oportunidad de realizar una exportación a Colombia de la soguilla que se utiliza para los fusibles de media tensión en el año 2000.

Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V. fabrica y comercializa productos de cobre en diferentes presentaciones: alambres de 8mm., alambres desnudos de cobre desde el calibre 15 AWG<sup>28</sup>. y hasta el calibre 41 AWG. en temple suaves, semi-duros, cables desnudos y soguillas redondas de cobre.

Distribuciones Cu-Ze se ha especializado como empresa de producción en la fabricación de soguillas, con la finalidad de sustituir en gran medida la importación de estos productos;

---

<sup>23</sup> Cu de la abreviatura de cobre en la tabla periódica, Ze de las dos primeras letras del apellido del dueño (Zenizo), conocida en el medio por Cobre Zenizo.

<sup>24</sup> Rebobinando a diferentes tamaños de carretes a partir de la solicitud de los clientes.

<sup>25</sup> La bonchadora es una máquina que a través de su mecanismo reúne varios hilos de alambre y que los tuerce de forma desordenada, siendo el paso inicial para el proceso de fabricación de los cables eléctricos.

<sup>26</sup> La cableadora es una máquina que a través de su mecanismo reúne varios hilos o grupos de hilos de alambres y los tuerce en forma ordenada.

<sup>27</sup> La elaboración de estos materiales pasó a ser otra acción de la empresa Cu-Ze, pero no por ello se dejaron de realizar las compras y ventas de los alambres y cables de cobre.

<sup>28</sup> AWG (American Wire Gauge). Escala Americana para Alambres con base en las medidas de diámetros.

así mismo, los productos que comercializa tienen una gran variedad de usos, así como su requerimiento por diversos tipos de mercados y/o empresas, siendo algunas de las aplicaciones de estos materiales:

- Fabricación de conductores eléctricos para la construcción y telefonía.
- Fabricación de cables eléctricos para extensiones, sistemas de sonido y video.
- Fabricación de pastas para clutch.
- Fabricación de hilos de asbesto y de fibra de vidrio con hilos de cobre.
- Fabricación de escobillas de carbón para motores y generadores eléctricos.
- Fabricación de herrajes para la industria del calzado y del vestido.
- Aterrizado de gabinetes eléctricos con protección de amperaje.
- Elaboración de joyería fina y de fantasía.
- Fabricación de fibras para el aseo de utensilios de cocina, entre otros.
- Fabricación de fusibles de media tensión.
- Fabricación de marchas automotrices.

El proceso de fabricación general de estos productos es muy simple y en cada uno de los diferentes procesos es posible salir a la comercialización:

- Alambrón de Cobre
- Trefilado<sup>29</sup> Grueso
- Trefilado Mediano
- Trefilado Fino
- Trefilado Extrafino
- Bonchados
- Cableados

---

<sup>29</sup> Trefilado se le llama en el proceso al hecho de estirar el alambre para hacerlo de menor diámetro, proceso en frío.

En cuanto a la maquinaria en la actualidad cuenta con:

- 1 bonchadora<sup>30</sup>
- 2 cableadoras rectas<sup>31</sup>
- 1 cableadora trenzadora<sup>32</sup>
- 1 embobinadora<sup>33</sup>
- 1 troqueladora<sup>34</sup>

Con ventas de \$3,972,008.62 y en cobre de 51 toneladas en el último año fiscal, con metas crecientes para el año en curso de \$5,000,000.00 , se trabajan dos turnos base y con frecuencia el tercer turno y tiempo extra.

La imagen de calidad y servicio por parte de los clientes, tiene un amplio reconocimiento y por eso, es una empresa que se siente orgullosa del liderazgo que ha logrado y luchado por mantener.

Los trabajadores inicialmente eran muy jóvenes sin experiencia laboral a quienes se les tuvo que formar en procesos de inducción en cuanto a la actividad misma y al proceso de relación con la empresa, así como en comportamientos éticos.

---

<sup>30</sup> La bonchadora es una máquina que a través de su mecanismo reúne varios hilos de alambre y que tuerce de forma desordenada, siendo el paso inicial para el proceso de fabricación de los cables eléctricos.

<sup>31</sup> Es importante indicar como ya se había señalado, que la cableadora es una máquina que a través de su mecanismo reúne varios hilos o grupos (de hilos) de alambres y los tuerce en forma ordenada.

<sup>32</sup> La cableadora trenzadora es una máquina que reúne varios alambres o grupos de éstos en forma trenzada.

<sup>33</sup> La embobinadora es una máquina que sirve para re-embobinar alambres en forma individual o para formar grupos de alambres en carretes o bobinas.

<sup>34</sup> La troqueladora es una máquina que sirve para cortar y formar piezas a golpe.

## **I.1.2. Metas y objetivos institucionales**

Inicialmente el objetivo de la empresa Distribuciones Cu-Ze. S.A. de C.V. se centro en dar una buena atención a los clientes entregando oportunamente y con material de calidad, pues por ser una institución micro económicamente no tenía impacto.

Posteriormente, se conformó la siguiente misión y visión:

- **MISION:**

DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. de C.V. tiene como misión contribuir con excelencia en la entrega de productos y servicios que satisfagan a nuestros clientes en cuanto a calidad, cantidad, a precios justos y en las fechas acordadas con base en un proceso de mejora continua y con el objetivo de asegurar el porvenir de la Empresa y de todos sus colaboradores.

- **VISIÓN:**

Establecer una empresa sólida y en constante crecimiento, logrando el abastecimiento nacional en consumo de alambres, cables y soguillas especiales y de alta calidad, alcanzando una proyección internacional en la comercialización de los productos que se fabrican, y satisfaciendo el desarrollo profesional y personal de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Con el fin de alcanzar la visión, Distribuciones Cu-Ze, se plantearon los siguientes **objetivos institucionales:**

1. **Clientes:** proporcionar productos de alta calidad, en el tiempo en el que lo requieren, atendiendo con cortesía y a precios competitivos, y apoyando como si ellos fueran socios.

2. **Proveedores:** valorar a los proveedores como una extensión de la empresa, de tal forma que puedan crecerse conjuntamente, adquiriendo de ellos productos que se requieren para los procesos de producción con la calidad requerida y en los tiempos oportunos y con costos competitivos.
3. **Empleados:** proporcionar los ingresos y prestaciones justos a su trabajo y dentro de los niveles competitivos y así fomentar su desarrollo profesional y personal, de tal manera que puedan mejorar su calidad de vida.
4. **Comunidad:** contribuir al desarrollo económico y social del entorno, respetando la ecología y apoyando la solidaridad social.
5. **Accionistas:** alcanzar las metas establecidas para que se cumplan las expectativas tanto económicas, como de desarrollo de la Empresa.
6. **Nación:** respetar la obligación de pagar oportunamente los impuestos y participar desde la microempresa en la mejora de la nación.

- Y como **metas institucionales** se tienen:

En cuanto a la **Guía de comportamientos éticos**<sup>35</sup>:

- Respetar la dignidad de las personas.
- Actuar considerando que la acción que se da a conocer refleja a la institución.

---

<sup>35</sup> La conducta es la acción que se genera a partir de la interacción entre acontecimientos y necesidades que posibilitan la modificación de la actuación en una situación determinada (Polaino, A., ; en tanto el comportamiento

- Laborar con disciplina y orden en toda tarea.
- Realizar los pequeños detalles con esmero.
- Intercambiar información oportuna y veraz a todos los niveles.
- Trabajar en equipo.
- Mantener el espíritu abierto a las ideas de los demás.
- Fomentar la creatividad e innovación, tanto del equipo como la propia.
- Lograr un ambiente de trabajo sano y productivo de todo el personal.

En cuanto a la **Comercialización**:

- Satisfacer la demanda de los productos y servicios que se proporcionan en modo, tiempo y precios competitivos, tanto a nivel nacional como internacional.

En cuanto a la **Calidad**:

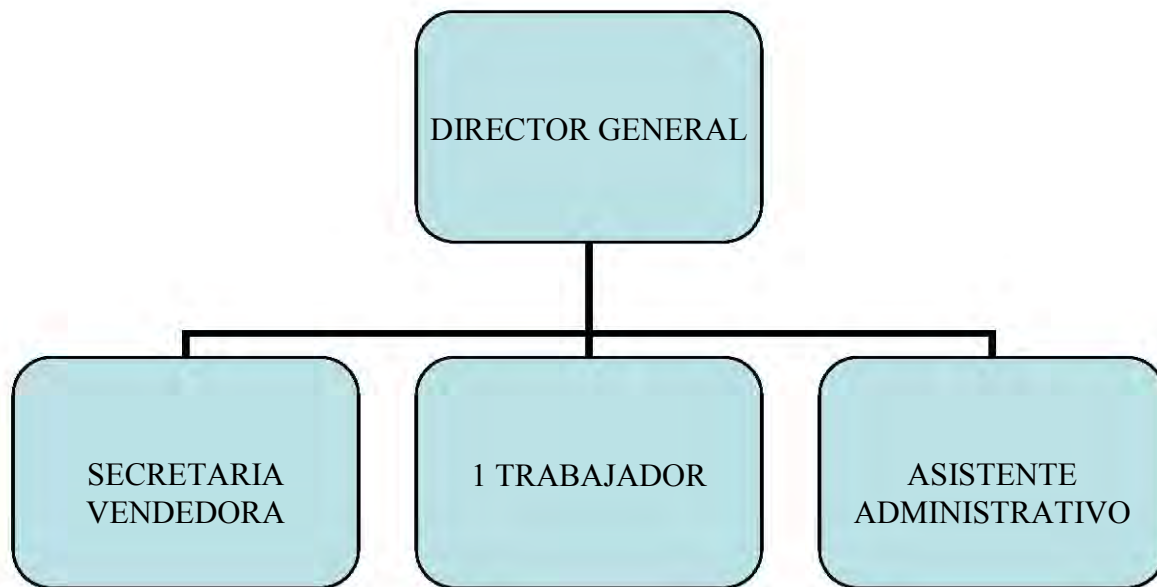
- Hacer las cosas bien a la primera, en forma oportuna y con los recursos mínimos necesarios para mantener costos competitivos y satisfacer al mismo tiempo los requisitos de calidad establecidos por el cliente.
- Evitar la reclamación y/o devolución de los productos y servicios suministrados.
- Producir con un mínimo de generación de desperdicio (scrap)
- Mantener en cero los rechazos internos.

De la misma forma como en un principio la empresa no sabía cual podría ser su objetivo y sus metas, tampoco sabían cuantas personas se requerían para desarrollar las diferentes actividades. Conforme la empresa se estructura como tal y va creciendo, es como se decide cuantas personas requiere y que funciones deben desarrollar.

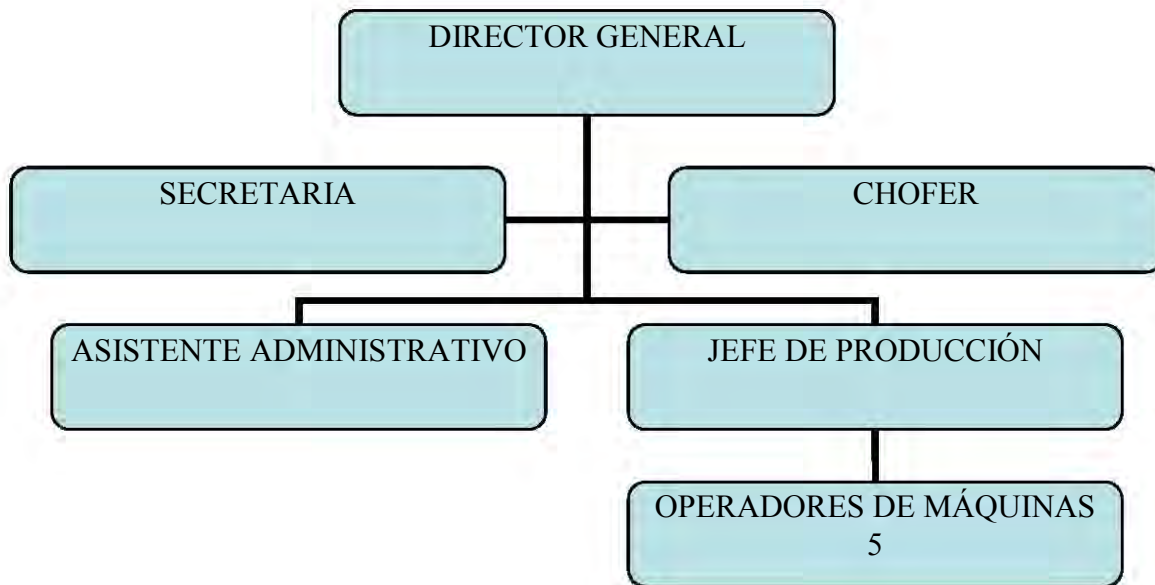
### I.1.3. Estructura general

Cuando la empresa inicia estaba formada por el dueño, una secretaria vendedora y un trabajador, posteriormente se requirió de un asistente administrativo, y en la actualidad, se encuentra integrada por el dueño o director general, un jefe de producción, un asistente administrativo, una secretaria, un chofer y cinco trabajadores.

**ORGANIGRAMA INICIAL DE DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V. (1987)**



## ORGANIGRAMA ACTUAL DE DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V. (2006)



A continuación se describirán las acciones que realizan cada una de las personas que conforman la microempresa Distribuciones Cu-Ze, S.A., de C.V.

### • **Director General**

Perfil del Director General:

- Ingeniero Mecánico titulado.
- Experiencia mayor a 10 años en empresas del ramo<sup>36</sup>.
- Conocimiento de maquinas trefiladoras, cableadoras y otras.
- Conocimiento del mercado de los cables y alambres de cobre.

Funciones generales:

- Administra y dirige las operaciones generales de la compañía.
- Interpreta y aplica las políticas de las diversas asociaciones y reglamentos que inciden en la organización empresarial que dirige.

---

<sup>36</sup> Fabricantes de alambres de cobre.



- Establece políticas dentro de las cuales se desarrollan las diferentes actividades.
- Gestiona diversos procesos que inciden en la producción y servicio de la empresa.
- Desarrolla y guía planes a largo plazo y evalúa las actividades en términos de objetivos.
- Cuida los procesos de producción

#### Funciones específicas:

- Es el accionista mayoritario de la empresa.
- Emite la Política de Calidad y asegura que ésta sea entendida, implantada y mantenida por todos los niveles de la organización.
- Establece los objetivos de calidad.
- Revisa la efectividad del Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- Dirige y coordina las operaciones de manufactura, ventas y administrativas de Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V.
- Identifica y proporciona los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- Revisa los resultados de las auditorías internas y externas.
- Revisa los costos de calidad.
- Aprueba especificaciones.
- Proporciona asistencia técnica tanto interna como externa.
- Supervisa el seguimiento a las acciones preventivas y correctivas.
- Planea, controla y supervisa los procesos de producción.
- Supervisa el desarrollo de instructivos de operación.
- Asegura la capacidad de producción.
- Asegura el control de proceso.
- Asegura la correcta identificación de los materiales en proceso.
- Coordina la capacitación para todo el personal de la empresa, en el Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- Atiende y da seguimiento a las quejas generadas por los clientes.

- Controla la documentación del Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- Aprueba proveedores.
- Realiza auditorias a proveedores.
- Controla el producto no conforme y las desviaciones de productos y/o procesos.
- Controla los registros de calidad.
- Controla el equipo de inspección, medición y prueba en la empresa.
- Coordina la inspección y prueba de los materiales en proceso.
- Definir y documentar la responsabilidad, autoridad y la interrelación de todo el personal que administra, realiza y verifica el trabajo que afecta a la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Analiza el movimiento del dólar y el precio internacional del cobre para prever alzas de precio y costos.
- Revisa y analiza los inventarios y los reportes contables de cada mes, para la toma de decisiones.
- Autoriza los pagos a proveedores, pago de impuestos y otros compromisos.
- Asesora a los clientes en sus participaciones de licitaciones y nuevos productos<sup>37</sup>.

- **Contralor Externo**

Perfil del Contador Externo:

- Contador Público titulado.
- Conocimientos y experiencia en el área fiscal.
- Conocimiento de trámites y procedimientos jurídicos fiscales.
- Conocimiento de SPContaPlus<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Debe aclararse que en una micro empresa en ocasiones el director general debe de llevar a cabo funciones que no competen a su puesto, pero que son necesarias para su organización tales como, ser guía, administrador, inspector de calidad, vendedor, entre otras.

<sup>38</sup> Software de contabilidad de Softlaen grup.

#### Funciones generales:

- Examinar, valorar y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
- Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.
- Presentar los presupuestos a autorización al Director General.

#### Funciones específicas:

- Contador Público externo que realiza la verificación de la contabilidad al cierre de cada mes; rectifica las declaraciones fiscales y pagos de otros impuestos.
- Analizar el compromiso económico para asesorar al director general en la toma de decisiones de forma mensual y anual.
- Asesorar los trámites legales de la empresa.
- Elaborar los estados financieros para su análisis y asesora al director general para la toma de decisiones en forma mensual.
- Revisar las reformas y modificaciones fiscales para aplicarlas de manera adecuada.

#### • **Jefe de Producción**

##### Perfil del Jefe de Producción:

- Preparatoria o carrera técnica terminada
- Conocimiento y manejo de máquinas y herramientas.
- Conocimientos en mantenimiento básico en maquinaria.
- Manejo de Excel y Word.

#### Funciones generales:

- Elabora el programa de producción y dar seguimiento de acuerdo a las prioridades.
- Proporciona las especificaciones de los productos requeridos para la producción y venta, conforme a los requerimientos de los clientes y de los procesos productivos.

- Asegura la correcta identificación, calidad y empaque de cada uno de los productos a entregar a los clientes.

#### Funciones específicas:

- Realizar visitas periódicas a los clientes, con la finalidad de mejorar tanto la calidad de los productos como la eficiencia de la empresa.
- Efectuar el seguimiento de las acciones correctivas y preventivas para el mejor cumplimiento a los clientes.
- Realizar el mantenimiento y reparación de las maquinas con los operadores.
- Programar a los trabajadores en turnos y tiempo extra según el programa de producción.
- Asistir con el director a las visitas para revisar las reclamaciones de los productos.
- Supervisar los inventarios físicos.

#### • **Secretaria**

##### Perfil de la Secretaria:

- Estudios de bachillerato técnico en administración.
- Experiencia como asistente de dirección.
- Ordenada, responsable, cumplida.

##### Funciones generales:

- Asistente de la dirección general.
- Tareas administrativas en general tales como captura de datos.
- Actividades de taquimecanografía.
- Atender los teléfonos.

#### Funciones específicas:

- Recibir pedidos de los clientes.
- Anotar los pedidos en el pizarrón de tareas.
- Elaborar facturas de los materiales vendidos.
- Elaborar los certificados de calidad.
- Calcular los precios de los materiales con base en la cotización que determina el administrador único para cada cliente(dólar y precio internacional del cobre).
- Mantener actualizado el reporte de la cotización del dólar.
- Capturar toda la información de la empresa que se ha generado generada en el mes.
- Entregar al administrador único las relaciones de compras y ventas para la elaboración de inventarios.
- Elaborar los cheques para proveedores y pagos varios
- Actualizar diariamente la relación de bancos y cobranza.
- Depositar los cheques en los diferentes bancos
- Controlar el manejo de la caja chica.
- Realizar las llamadas para verificar depósitos de cobranza y para agendar los pagos de los clientes.
- Elaborar las órdenes de compra de los materiales solicitados y les da seguimiento.
- Mantener en orden el archivo general.

#### • **Trabajadores**

##### Perfil de los Trabajadores:

- Con secundaria terminada de preferencia.
- Experiencia en trabajo formal.
- Con disposición para rolar turnos.

##### Funciones generales:

- Ayudar al jefe de producción en el mantenimiento y reparación de las máquinas.
- Realización de actividades de producción.

#### Funciones específicas:

- Clasifican los materiales por diámetro y construcción.
- Utilizan correctamente el micrómetro para verificar el diámetro de los alambres y cables.
- Clasifican los carretes por tamaño y diámetro.
- Realizan el inventario físico.
- Limpian su área de trabajo y máquinas a su cargo.
- Ajustan las máquinas de acuerdo a los productos que se fabrican.
- Operan las diferentes máquinas.
- Verifican el grado de elongación de los alambres. (el porcentaje que estira antes de romperse).
- Pesan y envuelven los carretes con material.

#### • **Chofer**

##### Perfil del Chofer:

- Con licencia de Chofer.
- Experiencia en conducir camioneta con una tonelada de carga.
- Experiencia en conducir en carretera.
- Conocimientos de mecánica automotriz en general.

##### Funciones generales:

- Apoyo logístico al personal de la empresa y visitantes.

Funciones específicas:

- Se encarga del mantenimiento y limpieza del vehículo (camioneta).
- Recoge y entrega la mercancía, llevando a revisión las facturas y cobrando cuando así se le indica.
- Cuando no tiene entregas ayuda con la limpieza y clasificación de los carretes y manejo de la chatarra.
- Verifica el peso de los materiales cuando los recoge.
- Empaca y etiqueta los materiales antes de su entrega.

Independientemente del personal que colabora en la empresa, es importante además considerar al departamento de recursos humanos.

El departamento o área de recursos humanos es hoy en día un elemento crítico para afrontar los retos que se tienen planteados las organizaciones empresariales con el fin de gestionar de manera eficaz su potencial humano, lo que lleva a destacar la importancia de la persona, lo que es un factor crítico que diferencia las empresas con éxito de las que no lo tienen

- **Recursos humanos**

El departamento o área de recursos humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y las organizaciones a lograr sus metas; debe contribuir a que la empresa alcance sus objetivos dentro de los marcos éticos y socialmente responsable, debido a que, en la medida en que las organizaciones logren sus metas afectan a todos sus integrantes, así como afecta a la sociedad en la que se encuentran.

Para llevar a cabo este objetivo es necesario auxiliarse de varias funciones tanto administrativas como para el desarrollo de sus colaboradores, es decir, no sólo se debe enfocar al ámbito económico del personal.

El Departamento de Recursos Humanos es donde laboro<sup>39</sup> y en él, se llevan a cabo diversas funciones generales:

I. PRE selección y contratación de personal, así como capacitación.

- Reclutar y seleccionar al futuro personal que colaborará en la empresa de acuerdo a los requerimientos y solicitud de la dirección.
- Contratar conforme a la ley al personal de nuevo ingreso e integrar los expedientes con la documentación necesaria.
- En el caso de ayudantes generales, proporcionar al jefe de producción las fichas de capacitación del personal de nuevo ingreso.

II. Elaboración de nóminas y cálculo de prestaciones.

- El elaborar la nómina y el cálculo de prestaciones representa la compensación económica que recibe el empleado por su esfuerzo y trabajo. Debe de darse el pago oportuno y de acuerdo a la ley.

III. Administración y control sobre IMSS, INFONAVIT, SAT y SUA.

- Establecer y mantener una relación de pago oportuno y cálculos adecuados con cada una de estas dependencias para evitar multas y recargos.

---

<sup>39</sup> Debe de aclararse que soy la única responsable del mismo; pero considero necesario, llevar a cabo un manual operativo que pueda ser la base para capacitar a un futuro asistente administrativo.



#### IV. Manejo de la tesorería.

- Mantener un adecuado manejo de la tesorería de la empresa, para proporcionar la información oportuna y correcta a la dirección para la toma de decisiones.
- Establecer y mantener una adecuada relación con los bancos en los que la empresa tiene sus cuentas.

#### V. Elaboración de controles administrativos y contables.

- Contar con la información oportuna y clara para obtener la evaluación contable de la empresa tanto para el pago de impuestos oportunos como para la toma de decisiones.

#### VI. Programas de pagos y cobranza de clientes.

- Mantener el programa de cobranza para tener el flujo de dinero necesario para cumplir con los compromisos de pagos ya establecido.

#### VII. Relación con clientes y proveedores.

- Procurar una correcta y adecuada relación tanto con los clientes como con los proveedores, no sólo en lo referente a pagos y cobranza, sino también una relación cálida y responsable.

Analizando las diversas acciones que se realizan en esta área, es que se plantea la situación eje de este Informe Académico de actividad profesional.

### **I.2. Situación a la que responde**

En una micro empresa como lo es Distribuciones Cu-Ze, es imposible tener como se tiene a una sola persona dedicada al área de recursos humanos, debido a este hecho, puede

indicarse que son demasiadas las acciones que se desarrollan en lo que puede denominarse como Asistente Administrativo.

A continuación expondré el rubro de funciones y acciones desarrolladas a partir de este informe académico de actividad profesional, y que en general responden a funciones generales y específicas que se desarrollan en el área de recursos humanos.

### **I.2.1. Funciones y acciones desarrolladas**

En el organigrama de Distribuciones Cu-Ze, SA de CV, la persona responsable de las actividades del Departamento de Recursos Humanos es el asistente administrativo, quien realiza diversas acciones a partir de:

1. Preselección y contratación del personal.
2. Elaboración de nóminas y cálculo prestaciones.
3. Administración y control de IMSS<sup>40</sup>, Infonavit<sup>41</sup>, SAT<sup>42</sup> y SAU<sup>43</sup>.
4. Manejo de tesorería.
5. Elaboración recontroles administrativos y contables.
6. Formas de pagos y cobranza de clientes.
7. Manejo de los recursos humanos.

---

<sup>40</sup> IMSS es el Instituto Mexicano de Seguro Social, al cual todo trabajador de la iniciativa privada tiene derecho; éste, proporciona los servicios médicos, funerarios, guarderías y pensiones.

<sup>41</sup> INFONAVIT es la dependencia del gobierno que ayuda y proporciona créditos para casa habitación para los trabajadores.

<sup>42</sup> El SAT pertenece a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y es a través del cual se pagan los impuestos federales, como lo son el IVA, ISR, etc.

<sup>43</sup> SUA es el sistema por el cual se calcula el pago mensual o bimestral, según sea el caso, de las cuotas tanto del IMSS, INFONAVIT y RCV (afore).

A continuación se explicarán cada una de las funciones generales y específicas del área de recursos humanos.

## **1. Pre selección y contratación del personal**

Entre las acciones que se realizan en el rubro de pre-selección y contratación de personal, específicamente de los trabajadores, se encuentran:

- Tener una entrevista inicial con los candidatos que llenaron su solicitud de empleo para comprobar si se cubre el perfil mínimo del puesto<sup>44</sup>, de ser así, pueden continuar su proceso con el jefe de producción y el director general.
- Una vez que se ha tomado la decisión de la contratación (Anexo 2. Contrato), notificarle su sueldo, horario y solicitarle la documentación necesaria para su contratación<sup>45</sup>.
- Realizar su contrato y su alta del IMSS, a través del sistema IDSE por Internet.
- Ingresar toda la información en el plan de nóminas.
- El jefe de producción debe ser quien le indique lo que realizará y le dará la capacitación necesaria.

---

<sup>44</sup> El perfil del puesto indica que los trabajadores deben de tener secundaria terminada y con certificado que avale sus estudios.

<sup>45</sup> Acta de nacimiento, número del IMSS, comprobante de domicilio, identificación oficial IFE.

## 2. Elaboración de Nóminas y cálculo de las prestaciones.

Ingresar en el programa de nóminas todos los datos necesarios:

- Número de empleado.
- Nombre completo empezando por apellido paterno.
- Número de Departamento.
- Número de Afiliación Social.
- RFC.
- Número de sobre en lista.
- Departamento.
- Sueldo diario<sup>46</sup>.
- Nómina semanal número.
- Periodo de pago.
- Días.
- Horas extras dobles (de existir en su caso).
- Horas extras triples (de existir en su caso).
- Otros tales como incentivos<sup>47</sup> de producción, vacaciones<sup>48</sup>, primas, aguinaldo<sup>49</sup>, entre otros.
- Vales de despensa (una vez al mes)<sup>50</sup>.
- Una vez calculada la nómina se solicita el cheque y se realiza el desglose de cómo se necesita el dinero, se cuenta y se mete en sobres.
- Cuando se trata de los vales de despensa, se solicitan a la empresa ya contratada para ello con el desglose y la autorización de la dirección. También se cuentan y se meten en sobres.
- Se emiten un sobre y un recibo por trabajador para el que recibo sea firmado a su entrega y guardado en el expediente personal de cada uno.

---

<sup>46</sup> El jueves de cada semana el Jefe de producción pasara la hoja con las asistencias y tiempo extra para el cálculo de las nóminas y su autorización, descontándose faltas e incapacidades.

<sup>47</sup> Los incentivos y bonos extraordinarios sólo el director general los autoriza e indica.

<sup>48</sup> En el caso de las vacaciones se les pagan los días más su prima vacacional del 25% diario.

<sup>49</sup> En el caso del aguinaldo calcular el proporcional a los 15 días anuales, siempre cerrando los centavos arriba a pesos cerrados.

<sup>50</sup> En caso de los vales de despensa, calcular el 20% que se les otorga una vez al mes.

### **3. Administración y control sobre IMSS, INFONAVIT, SAT y SAU.**

El mantener actualizados y completos todos los controles referentes al pago de los impuestos, IMSS e INFONAVIT evitará multas, recargos y requerimientos.

- Al incorporar a los trabajadores al IMSS, se incorporan automáticamente el INFONAVIT y la Afore<sup>51</sup>.
- El IMSS se paga mensualmente y la institución emite un listado con las cuotas a pagar. Este listado debe de verificarse con las hojas de asistencia y checar los descuentos por faltas, incapacidades y días de vacaciones.
- Una vez que ha sido verificado, emitir en el programa SUA el disco flexible para el pago en el banco (lo que se debe hacer antes del día 17 de cada mes).
- Una vez al año es necesario presentar la declaración de Riego de Trabajo en la oficialía de la zona.
- Cuando llega haber algún accidente de tránsito o de trabajo es necesario llenar la documentación solicitada por la institución.
- EL INFONAVIT y la AFORE se pagan de forma bimestral y también la empresa recibe el listado emitido por ellos y se procede de la misma forma y revisando los descuentos por créditos hipotecarios que tengan los trabajadores, lo que se realiza también antes del día 17 de cada bimestre.
- Es necesario ingresar con frecuencia a la página de Internet del INFONAVIT para verificar que no se tengan requerimientos de aclaración por alguna cuenta de algún trabajador; en caso de existir, deberán de seguirse las indicaciones para su solución y pago.
- Como servicio a los trabajadores se verifica con base en un puntaje la posibilidad de solicitar crédito hipotecario, así mismo, se les ayuda en el trámite.
- Para el pago de impuestos el contador dará un cuadro de referencia de los impuestos a pagar, dicho pago se realiza a través de la pagina de Internet del banco en el que la empresa tiene su cuenta; este pago también se realiza antes del

---

<sup>51</sup> El Afore es el sistema de pensiones para el retiro, y se contrata con una institución bancaria.

día 17 de cada mes. Una vez hecho el pago es necesario imprimir la hoja que autoriza el pago y lo pagado se archivara con el cuadro mencionado.

- También hay que atender los requerimientos del SAT y las multas que ésta podría llegar a hacer<sup>52</sup>.

#### **4. Manejo de la tesorería**

Manejar adecuada y oportunamente la información actualizada de las cuentas bancarias, cobranza y pagos, facilita la toma de decisiones.

- La conciliación de chequeras de las diferentes cuentas de la empresa, y verificar sus saldos diariamente.
- Programar los pagos a proveedores después reconsultar la cobranza con los clientes.
- Solicitud de chequeras cuando éstas se requieran, así como cualquier otro trámite ante las instituciones bancarias.
- Verificar las reposiciones de la caja chica y revisar que todas las salidas de dinero tengan su justificación fiscal correspondiente.

---

<sup>52</sup> Las multas que puede emitir el sistema SAT son por pagos de impuestos tardíos o mal calculados.

## **5. Elaboración de controles administrativos y contables**

Debido a que la empresa no cuenta con un contador interno, la elaboración de los controles internos nos da una idea general de cómo se está cerrando el mes.

- Realizar los controles administrativos y contables que se anexan en la contabilidad correspondiente de cada mes para el cierre fiscal mensual, tales como una relación de las ventas y compras de materias primas, relaciones de las cuentas por pagar y por cobrar que quedarán pendientes ese mes, relaciones de asistencias, faltas e incapacidades para realizar los pagos del IMSS por el sistema SUA.
- Si se hubiera realizado alguna importación durante ese mes anexar el informe correspondiente de los gastos adicionales (aduanales, impuestos y envíos), así como las formas de pago si fueron en dólares o euros y los comprobantes de su adquisición para su cálculos contables de costos.

## **6. Programas de pagos y cobranza de clientes**

Revisar continuamente los programas de cobranza para verificar que los clientes cumplan con los compromisos de pago a la fecha acordada y programar los pagos a los proveedores en tiempo y forma.

En caso de que los clientes por alguna razón no pudieran cumplir con el programa, comentarle al Director General para que tome las medidas necesarias.

## **7. Manejo de los recursos humanos**

- Procurar un ambiente cordial y amistoso entre los trabajadores y el personal administrativo<sup>53</sup>, para que realicen su trabajo adecuadamente.

Todas estas acciones fueron desarrolladas por el asistente administrativo debido al tamaño de la empresa, la preparación académica y laboral que tiene la persona que las realizaba.

Después de describir las funciones y acciones desarrolladas, es necesaria una reflexión y plantear la necesidad de un proyecto dentro de CU-ZE, S.A. de C.V.

### **I.2.2. Selección y exposición de un proyecto**

Las empresas existen para satisfacer necesidades individuales y sociales, siendo su recurso más importante con el que cuentan, el humano, pues existen por el hombre y para él.

Toda organización se encuentra integrada por personas que desempeñan diversas funciones, mismas que deben coordinarse para poder realmente contribuir al logro de las metas de la empresa sin importar su tamaño e impacto social.

La importancia de la Administración de los Recursos Humanos en las empresas como tal, inicia en la década de los setentas como consecuencia de lo realizado años antes por la NASA<sup>54</sup>, con el objetivo principal de colocar a la persona adecuada, en la posición o función idónea de acuerdo a su preparación, habilidad y capacidad, en circunstancias

---

<sup>53</sup> Llamarlos por su primero nombre, saber cuando es su cumpleaños para tener un pequeño festejo, conocer sus preocupaciones personales y preguntarles como están y cómo van las cosas, permitirles escuchar la música que les guste mientras trabajan, siempre cuando no los distraigan, entre otros.

<sup>54</sup> National Aeronautics and Space Administration, mejor conocida como la NASA.



apropiadas a fin de alcanzar los objetivos individuales y organizacionales de manera más eficaz.

Por lo tanto se trata de tener al hombre adecuado para el puesto adecuado en el momento adecuado y para ello debe de auxiliarse de otras funciones como el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación sin perder de vista el contribuir a la productividad de la empresa; en la mayoría de los casos éste es un proceso que debe ayudar a percibir y determinar las necesidades y exigencias del personal a futuro y con los medios adecuados de satisfacerlas con el objeto de llevar a cabo los planes integrados de la organización.

Los recursos humanos y su dirección es una actividad de alta prioridad, aunque de un alto costo, pero no por ello, debe de dejar de implementarse un proceso que permita a las micro y pequeñas organizaciones tener una persona que aborde las acciones que deben de desempeñarse, por ello es necesario contar con un **Manual sencillo y claro para la Administración de los Recursos Humanos de las micro empresas**, el cual debe de incluir las diferentes funciones que se deben de llevar a cabo en relación a la administración de recursos humanos.

## **APARTADO II**

### **VALORACIÓN CRÍTICA**

Este apartado contendrá la postura teórica que sustenta este informe de actividad profesional; así, en la fundamentación crítica se enmarca la conceptualización de este trabajo, así como la posición personal.

#### **II.1. Fundamentación de la crítica**

La organización al encontrarse formada por personas que realizan diferentes actividades para conseguir objetivos individuales como organizacionales, es necesario definir los deberes, responsabilidades y posiciones de cada persona y su función en la estructura, pues de lo contrario difícilmente trabajarán en forma eficaz.

Si la Administración de los Recursos Humanos trata de tener al hombre adecuado para el puesto adecuado en el momento adecuado, debe de auxiliarse de las funciones tales como reclutamiento, selección, contratación y compensaciones, orientación y capacitación, evaluación, ambiente de trabajo y seguridad e higiene; sin perder de vista el que deben de contribuir a la producción de la empresa.

Las diferentes **funciones que se realizan para la Administración de los Recursos Humanos** son las siguientes:

- Análisis y diseños de puestos.
- Planeación de recursos humanos.
- Selección de personal.

- Contratación, sueldos y prestaciones.
- Inducción y/u Orientación.
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño.
- Eventos imprevistos.
- Ambiente de trabajo.
- Seguridad e higiene.

A continuación se explicará la fundamentación teórica de cada una de estas funciones y que es la base para la propuesta del manual que presenta este informe de actividad profesional.

### **II.1.1. Análisis y Diseño de puestos**

La actividad del departamento de Recursos Humanos o del de Personal se basa e el información que disponga sobre los puestos que hay en la organización y las personas que los desempeñan. Retomando lo que señala W. Werther : “Si están bien diseñados, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos”. Así, si se carece de esta información, difícilmente se podrá rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar adecuadamente la compensación y cumplir otras funciones.

La información de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través del proceso del Análisis de Puestos, en el que la información sobre los diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza.

Esta información que se obtiene es de suma importancia porque influye en las actividades de la administración de los recursos humanos.

Lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien permitirá: (Reyes Ponce, 2001:13-14)

- Para los altos directivos representa la posibilidad de saber las obligaciones y características de cada puesto para la toma de decisiones.
- Para los supervisores o mandos intermedios podrán conocer las labores a su vigencia de manera más precisa.
- Y para los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones y su implicación en el proceso.
- Para la Administración de Recursos Humanos es básico el conocimiento preciso para cumplir su función estimulante, de eficiencia y calidad.

Sin embargo, en la práctica existe una carencia de la determinación de las labores, aunque en la Ley Federal del Trabajo, el art. 24 fracc. II y 47 fracc. III encomienda a los contratos “se determine el trabajo con la mayor precisión posible”; éstos, se limitan a consignar Nombres de Puestos, dejando su contenido a la apreciación e imaginación en la mayoría de las empresas que carecen de un adecuado departamento de recursos humanos, como podrían ser las micro-empresas.

Cuando no existe la determinación de las labores se causa:

- Incertidumbre de las labores.
- Desconocimiento de las cualidades y responsabilidades de cada trabajador.
- Hace difícil su cumplimiento.
- Frecuentes discusiones sobre la forma del trabajo.
- La selección y adiestramiento es empírico.

- Se entorpece la planeación de la calidad.
- La remuneración es inapropiada.
- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Por ello es que es vital la **información para el análisis de puestos**.

A ninguna persona le agrada ser observada o interrogada sobre las actividades que realiza, por ello, antes de recopilar la información sobre puestos específicos, es necesario informarles las razones por las que se llevará a cabo el análisis de puestos. Esta explicación evitará desconcierto y rumores entre los empleados y ayudarán con su colaboración; no debe de olvidarse el informarles sobre los resultados, los que deberán ser conocidos por todos a través de la descripción específica de sus funciones y de los beneficios que se obtienen para ellos y la empresa.

La persona que sea asignada para esta actividad deberá estar familiarizada con la organización y su entorno; debe también conocer sus propósitos, las estrategias, estructura, procesos, productos, maquinaria, etc., debido a que estos conocimientos son factores que contribuyen a que el analista diseñe un sistema de información de puestos que resultan de mayor utilidad.

Cuando el analista conoce el entorno, la organización, el trabajo y los empleados, y estos últimos comprenden los objetivos de obtener la información para el análisis de puestos es cuando se procede a:

**1. Identificar los puestos que es necesario analizar o en que orden será.**

El analista debe identificar los distintos puestos que existen en la organización auxiliándose con los registros de nómina y los organigramas.

También puede empezar por alguna área en especial porque sea de mayor prioridad o bien, iniciar de los puestos menos numerosos a los más generales.

## **2. Elaborar un cuestionario para el análisis de puestos.**

Para garantizar que la información sea consistente y homogénea en todos los casos es necesario desarrollar una serie de cuestionarios que le permitan obtener esta información, entre la que destaca el identificar deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño de los puestos que se investigan.

Para realizar el cuestionario básico con el que hará el análisis es necesario que se tengan en cuenta cuatro partes fundamentales de cada actividad que desarrolla:

a) Nivel e Identificación: el cuestionario debe comenzar con la identificación clara del puesto y cómo éste, encaja dentro del área a la que pertenece.

b) Deberes y Responsabilidades: el formulario debe establecer un propósito y objetivo del puesto, las distintas acciones que se llevan a cabo para cumplir con las obligaciones y una descripción de estas acciones y las condiciones en las que se efectúa.

Los aspectos de responsabilidad se extienden en los puestos ejecutivos, en todos los casos, es conveniente definir con precisión las áreas de responsabilidad, como lo puede ser la toma de decisiones, el control del flujo de trabajo, planeación a futuro, etc.

c) Características individuales y condiciones de trabajo: es necesario considerar datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo el puesto, en ocasiones se considera la preparación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales.

También es conveniente valorar aquella información del entorno en que se realiza el trabajo y las características físicas, lo que ayuda a comprender el puesto.

d) Niveles de desempeño: el cuestionario debe incluir los niveles de desempeño que se dan para evaluar cómo está alcanzando sus objetivos el empleado. Si

no le quedan claros al analista, éste debe solicitar sus comentarios al supervisor o a quien reporta para fijar niveles de desempeño adecuado y razonable.

### **3. Obtener la información para el análisis de puestos.**

Analizaremos las ventajas y desventajas y los distintos grados de precisión de los diversos métodos para obtener la información para seleccionar la que más convenga a cada situación en especial.

Para obtener la información para el análisis de puestos puede uno utilizar la entrevista, el grupo de expertos, entre otros.

#### **Entrevista**

- Para obtener información efectiva se utilizan las entrevistas.
- Es necesario tener el cuestionario que se ha desarrollado previamente o una lista de todos los puntos a tratar.
- El contacto directo con el entrevistado permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claros.
- El analista primero se entrevista con el empleado o empleados que ocupan el puesto y posteriormente con su supervisor quien verifica y aclara la información obtenida.
- El obtener la información por la entrevista es el método más utilizado, debido a que tiene un alto nivel de precisión, pero es de alto costo y demanda mucho tiempo para llevarse a cabo.

#### **Grupo de Expertos**

Cuando existen varias personas ocupando el mismo puesto, en ocasiones es recomendable seleccionar un grupo de ellos para que se de una entrevista con todo el grupo en el que también estarán algunos de sus supervisores.

Este método, aunque costoso y de lenta ejecución, permite obtener información confiable y aportan detalles y perspectivas que de otra manera no sería posible, siendo un beneficio adicional.

### **Cuestionario por mail**

Es un método más rápido y de bajo costo al enviar un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto, pues de esta manera será posible estudiar varios puestos al mismo tiempo.

La precisión que se obtiene es menor, debido a que, algunas respuestas serán incompletas y algunos cuestionarios no se regresan a tiempo o nunca.

### **Bitácora del empleado**

Cuando el puesto que se analiza cuenta con muchas actividades distintas, el método más recomendable es pedirles que lleven a cabo una bitácora o un diario de sus actividades cotidianas, donde el empleado consigna las tareas que realiza de manera sistemática para que los resultados sean altamente confiables.

Sin embargo, el estudio y la verificación de estas bitácoras de trabajo es muy lento y costoso, y en muchas ocasiones también el supervisor tiene que intervenir para su interpretación.

### **Observación directa**

El observar directamente a un trabajador realizar su puesto es un método lento y costoso, menos preciso y confiable que otros.

Sin embargo, es un método idóneo cuando la labor es manual y repetitiva.

También es recomendable hacer una observación de cada puesto para tener en cuenta al ambiente, la luz, el ruido, etc., es decir, otros elementos que influyen en la realización del puesto.



Es también importante tomar en cuenta para el análisis de puesto **las aplicaciones de la información**, así como la descripción de puestos.

La relación entre la preparación y la obtención de los datos sobre los puestos va a permitir que el área de recursos humanos cuente con la información esencial de las actividades que se realizan en la empresa, y su aplicación, se transforma en descripciones específicas, estándares de rendimiento y/o niveles de desempeño de los puestos analizados, elementos esenciales para el desempeño adecuado de la administración de los recursos humanos de la empresa.

Debe recordarse que **la descripción de puestos** es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Todas las descripciones deben seguir generalmente el conocimiento de los indicadores de puesto.

Al momento de redactar las descripciones es necesario tener en cuenta:

- Claridad: evitar usar términos ambiguos que se presenten a confusión tales como asistir, verificar, etc.
- Sencillez: utilizar un lenguaje sencillo que sea accesible a todos.
- Concisión: utilizar el menor número de palabras para explicar algo.
- Precisión: no utilizar términos vagos con diversas amplitudes tales como poco, mucho, frecuente, largo, etc.
- Viveza: no realizar una enumeración gris, para ello es conveniente utilizar los verbos funcionales en presente en 1ra. persona. Ejemplo: corta, perfora, etc.

Existen glosarios de términos utilizados en las descripciones de puesto, como el que nos recomienda Alexander Hamilton (1980).

Para que todas las descripciones contengan la información sistemática de los puestos de la empresa, deben de mantener los mismos **elementos** que abarcan datos de identificación, resumen y responsabilidades del puesto, condiciones de trabajo y aprobaciones.

**a) Datos de Identificación:**

Compuesta por los datos que identifican concretamente la ubicación física organizacional del puesto, tales como:

- Código (en el caso de empresas grandes)
- Nombre del puesto.
- Número de personas que lo ocupan.
- Área a la que pertenece.

**b) Resumen y Responsabilidades del puesto.**

En donde se explica concisamente el puesto, su objetivo, cómo se lleva a cabo, el porqué y para qué; es importante que cada una de las responsabilidades se describa en términos de acciones específicas y se identifiquen las tareas y actividades que se realizan.

Por lo general se divide en dos:

- La descripción genérica: en donde se explica el conjunto de las actividades del puesto, considerando como un todo y debe ser breve.
- La descripción específica: en donde se detallan las operaciones del trabajador en un puesto determinado. Es recomendable exponer cada una en un párrafo separado y de ser posible con números ordinales. Y separando las actividades continuas de las periódicas y/o eventuales.

**c) Condiciones de trabajo.**

En esta parte de la descripción se explican en que circunstancias y/o condiciones se desempeña el puesto, como horarios, espacio, riesgos, etc.

#### **d) Aprobaciones.**

En la última parte del documento debe detallarse la aprobación de las personas que participan en su elaboración, tales como el supervisor y el gerente de línea que comporten la responsabilidad de verificar que el trabajo se realice de manera adecuada, de esta manera, el grado de precisión y confiabilidad está determinado.

No debemos olvidar la fecha en la que se hizo la última revisión del puesto y sería conveniente anotar la fecha que se programa para la próxima verificación (no antes de 6 meses y no después de un año).

También es necesario considerar las **especificaciones del puesto** que se refieren a un inventario de las características humanas que debe poseer la persona que desempeñe el puesto; se pueden incluir factores como educación formal, experiencia, capacitación y habilidades, aptitud analítica, uso de herramientas, de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas de registros, ingenio, iniciativa, inventiva, etc.

En cuanto a los esfuerzos se pueden considerar la atención continua, esfuerzo físico, mental, auditivo, visual y tensión nerviosa.

Las responsabilidades pueden hacer referencia a la calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajos de otros y seguridad entre otros.

El rendimiento tiende a incrementarse cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas y pueden resumirse en un enfoque mecánico<sup>55</sup> del proceso de diseñar puestos.

---

<sup>55</sup> Requiere de identificar todos los movimientos y labores de un puesto para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesarios para ejecutar la tarea. El resultado es la especialización. Este enfoque permitirá alcanzar niveles máximos en términos de eficiencia, tiempo, esfuerzo, costo laboral, capacitación; es muy conveniente cuando los trabajadores tienen una preparación mínima.

También es importante tomar en cuenta el Flujo de trabajo, pues se pretende obtener un equilibrio ente los distintos puestos, para que el trabajo se efectúe de manera eficiente.

Otra situación a considerar en cuenta es la ergonomía<sup>56</sup>, debido a que se debe de tener en cuenta la relación física entre el operador y su labor, por ejemplo, hay que considerar la ubicación de las herramientas, los interruptores y las líneas de montaje, lo que evaluará en términos de facilidad relativa a su uso.

También deben de tomarse en cuenta las prácticas laborales<sup>57</sup>, las que pueden organizarse en prácticas tradicionales o en deseos explícitos de los trabajadores; cuando se ignoran estas prácticas, en ocasiones, surgen conflictos internos que pueden ser de gravedad.

Otro punto importante a valorar es el **nivel de desempeño del puesto**. El formular los niveles de desempeño del puesto es una aplicación adicional del análisis de puestos, y por lo general cumple con dos objetivos: por una parte está el nivel de desempeño<sup>58</sup> al que aspira el trabajador y del que se deriva la legitima satisfacción y es uno de los principales elementos en la promoción a otros puestos, y por la otra, constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están alcanzando las metas para las que se estableció el puesto.

Los sistemas de control del nivel de desempeño deben de poseer cuatro características:

- Tienen parámetros.
- Efectúan mediciones.
- Requieren correcciones, y

---

<sup>56</sup>Ergonomía consiste en el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que opera.

<sup>57</sup> El conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria, implican las prácticas laborales.

<sup>58</sup> Por ello es que los niveles de desempeño deben de ser claros y razonables, pues, de no ser así, la moral y motivación de los trabajadores descende.

- Proporcionan retroalimentación.

Estos niveles de desempeño se determinarán de acuerdo a la información que se obtuvo a través del análisis de puestos y su revisión con el supervisor y el gerente del área, debido a que a partir de ese momento se debe medir el desempeño real logrado diariamente.

Si estas mediciones muestran desviaciones respecto a los parámetros que se establecieron, tanto los de recursos humanos como los gerentes del área deben intervenir en el proceso para tomar las acciones correctivas.

Así, la información que se ha reflexionado referencia a la descripción, las especificaciones y niveles de desempeño del puesto, se complementan y enriquecen mediante planes de recursos humanos, información por solicitantes de empleo, resultados de desempeño, las compensaciones, capacitación y demás funciones de recursos humanos.

### **II.1.2. Planeación de los recursos humanos**

En el caso de las micro empresas debe de considerarse que en la mayoría de las ocasiones el empresario ya cuenta con algunas personas que le han ayudado desde antes quizá, que ésta se hubiera constituido formalmente como una empresa, y en principio se enfrenta al problema de contratar al personal idóneo para el tamaño, funciones y tipo de organización que la nueva empresa tendrá.

Un personal deficiente puede crear en una micro empresa, sobre todo al principio, problemas no sólo administrativos, sino también contables, fiscales y financieros, por ello es que es relevante la planeación de los recursos humanos, viéndosele como una técnica que tiene como objetivo determinar la demanda de los recursos humanos de la organización.

Mediante la planeación se diseñan las estrategias de la organización que permitan llevar las vacantes que existan o que se requieran a futuro, elaborando planes<sup>59</sup> acordes a los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Identificar los planes de recursos humanos a corto y mediano plazo tiene las ventajas que incluyen:

1. Una mejor aplicación del personal de la empresa.
2. Permitir que los esfuerzos y objetivos de la organización se establezcan sobre bases congruentes.
3. Lograr economías en las contrataciones del personal.
4. Decidir cuando hay que contratar servicios externos, en vez de contratar personal especializado a alto costo.

De no contar con trabajadores que estén dispuestos a trabajar con la empresa, ésta, se enfrentará a una serie de situaciones que le impactarán en costos, calidad, productividad, servicio y demás, por otro lado, discusiones, malos entendidos entre todos sus elementos.

Dentro de la planeación es relevante el Reclutamiento. Así, debe de indicarse que: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades”<sup>60</sup>. es así, como debe de valorarse el hecho de que las empresas requieren de un capital humano para existir.

“La energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de investigar a nuevas personas por varias razones” (Arias Galicia, F. , 2001:428).

---

<sup>59</sup> Estos planes aplican tanto para el crecimiento o expansión como a los reducción.

<sup>60</sup> Este lema lo leí en la puerta del área de recursos humanos de un gran grupo industrial Vitro.

Al proceso de atraer esa energía humana se le llama reclutamiento, el identificar e interesar a candidatos capacitados para ocupar las vacantes de la empresa.

Al reclutar al personal hay que actuar de manera ética y objetiva y se debe considerar la legislación al respecto<sup>61</sup>.

El proceso de **reclutamiento** inicia con la identificación de las vacantes que existen o existirán mediante la planeación de los recursos humanos, hay que tener en cuenta como se analizó con anterioridad todas las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar; una vez identificadas las vacantes se inicia la búsqueda de candidatos con ética y objetividad y termina el proceso cuando se reciben las solicitudes y/o currículum vital de los candidatos.

Por lo general todas las empresas cuentan con hábitos o tradiciones para reclutar al personal, que por lo general dan resultados rápidos<sup>62</sup> para reclutar un grupo idóneo de solicitantes y pasar al siguiente paso que es el de la selección.

### **II.1.3. Selección de Personal**

Esta función implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y requieren de cierto tiempo; comienza con la recepción de las solicitudes y/o currículum vitae y termina en el momento que se toma la decisión de a quien va a contratar.

Este proceso puede ser muy simple cuando se ha seleccionado a empleados de la organización para llenar vacantes internas.

---

<sup>61</sup> Tales como: contratación de menores, extranjeros, etc.

<sup>62</sup> Los que también deben de ser eficientes.

El proceso de selección esta formado por ocho pasos como lo sugiere W. Werther (2004:185):

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Aplicación de exámenes
3. Entrevista de selección
4. Verificación de datos y referencias
5. Examen Médico
6. Entrevista con el supervisor
7. Descripción del puesto
8. Decisión de contratación

A continuación se explicarán los ocho pasos que deben de incluirse en el proceso selección.

Dentro del punto de **recepción preliminar** debe de tomarse en cuenta que el proceso de selección es bilateral y dinámico, es decir, así como la organización elige a sus empleados, también las personas eligen las empresas donde quieren trabajar.

El servicio y atención en este paso del proceso debe ser muy cuidada, pues de ello depende de que los candidatos valiosos no se sientan desalentados, si no son atendidos de manera adecuada desde el principio, por ello es que el conceder una entrevista preliminar de cortesía puede iniciar el proceso de obtener información acerca del candidato<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Los siguientes pasos de la selección consisten en la verificación de los datos de la solicitud y de los recabados en la entrevista de cortesía



En esta entrevista hay que tratar algunos puntos que normalmente se encuentran en la solicitud, y en general algunas de las preguntas empleadas son<sup>64</sup>:

- ¿Cómo emplea el tiempo libre? o ¿qué pasatiempos tiene?
- ¿Participa usted, en actividades de su comunidad?, ¿cuáles? Y ¿Cómo?
- ¿Cómo describiría su trabajo ideal?
- Muchas gracias por preferir nuestra empresa, ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
- Cuando era estudiante, ¿cuáles eran sus materias favoritas?
- ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión?
- ¿Conoce los productos o servicios de la empresa?
- ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
- ¿Con que frecuencia considera que puede ser promovido?
- ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado?
- ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el más destacado?
- ¿Planea continuar con sus estudios?
- ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos y por qué?
- ¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
- ¿En qué consistía su empleo anterior?
- ¿Cuándo puede empezar a trabajar?
- ¿Qué otras actividades remuneradas desempeña usted actualmente?

En el rubro de **aplicación de exámenes**, avala la aplicación de estas pruebas<sup>65</sup> permite evaluar que tan compatibles son los solicitantes con los requerimientos del puesto<sup>66</sup>; éstos pueden ser exámenes psicológicos, como ejercicios que simulan situaciones reales de las condiciones de trabajo y/o de manejo u operación de maquinas en especial.

---

<sup>64</sup> No necesariamente en este orden.

<sup>65</sup> Este paso de las pruebas para saber que tan idóneo es el candidato resulta considerablemente costoso y por ello es aconsejable sólo en determinados circunstancias

<sup>66</sup> En el caso de puestos gerenciales por ejemplo, resultan tener mayor complejidad para medir a los aspirantes, sin embargo, existen formas de saber sobre su honestidad y lealtad, etc.

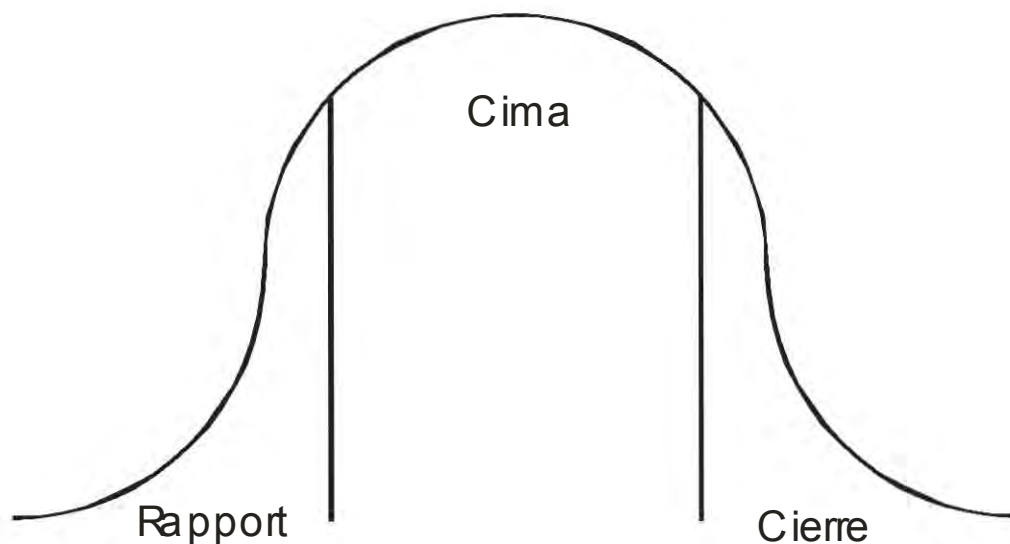
Para las micro empresas este proceso es de muy alto costo, por ello, se recomienda que contraten estos servicios externamente cuando sea sumamente necesarios.

En la **entrevista de selección** consiste en una plática formal y profunda que pretende evaluar que tan idóneo es el solicitante para el puesto; en esta se trata de obtener información acerca del candidato y éste, a su vez, la obtiene sobre la empresa.

Esta entrevista requiere de preparación, tener a la mano la solicitud, el resultado de las pruebas (si fueron realizada) y los comentarios de la entrevista de cortesía; también debe de considerarse el ambiente en el que se realiza, pues el entrevistador influye con su actitud desde el momento de recibir al candidato.

Se recomienda una actitud informal relajada que favorezca una respuesta positiva del solicitante; la entrevista formal y con actitud agresiva es recomendable para tratar otro tipo de asuntos.

Fernando Arias Galicia 2001:443 recomienda que la entrevista tenga tres fases:

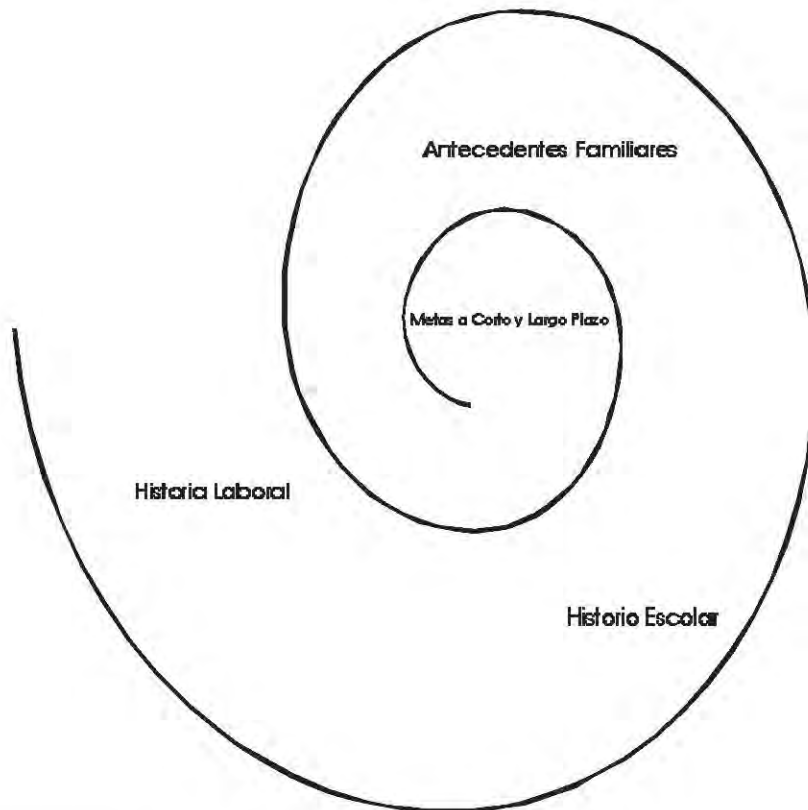


El rapport se refiere a la concordancia, simpatía para disminuir las tensiones del solicitante; se requiere de un trato cordial y de preguntas que no pongan en tensión y se manifieste interés en escucharlo, por ello es que el sarcasmo, la ironía y las interrupciones lo dificultan<sup>67</sup>.

El entrevistador puede iniciar narrando brevemente la historia de la empresa, logros y perspectivas para así “romper el hielo”.

La cima es propiamente la realización de la entrevista explorándose así, Arias Galicia F y V.Heredia (2001: 445):

- La historia laboral
- La historia escolar
- Antecedentes personales y familiares
- Metas a corto y largo plazo.



---

<sup>67</sup> Podría decirse que se debe establecer una conversación en vez de un interrogatorio.

El cierre se planteará entre 5 a 10 minutos antes de dar por terminada la entrevista anunciando el final para dar la oportunidad al candidato a hacer preguntas y manifieste impresiones. El entrevistador debe, en este momento, darle a conocer el siguiente paso. Una vez terminada la entrevista, es recomendable que el entrevistador haga un pequeño reporte de la entrevista, de manera tal que se cuente con un resumen, para confrontar toda la información que se ha obtenido del candidato.

En la **verificación de referencias y antecedentes**, debe de recurrirse a verificar los datos y las referencias es conveniente para confirmar la confiabilidad de la información proporcionada por el candidato.

Existen personas que son escépticas ante las referencias personales, pues en la mayoría de las ocasiones las proporcionan amigos y familiares del candidato; en cambio, las referencias laborales se pueden comprobar solicitando la información a los lugares de trabajo anteriores<sup>68</sup>.

En la **evaluación médica** debe de verificarse la salud de su futuro personal ahorrara a la empresa costos por enfermedades contagiosas, accidentes de trabajo y el caso de personas que se ausentarán con frecuencia por problemas de salud.

Es relevante también tener una **entrevista con el supervisor y/o jefe inmediato**, por ello es que el departamento interesado es el que tiene la responsabilidad de decidir la contratación, por ello, el supervisor o jefe inmediato será quien evalué los aspectos de habilidades, conocimientos y aspectos técnicos del solicitante. En esta entrevista se pondrán aclarar dudas que existan por ambas partes en relación al desempeño que pueda tener el puesto.

---

<sup>68</sup> Es importante que coincidan los datos del domicilio y las fechas de las referencias con los datos aportados en la solicitud; también deben de verificarse los datos escolares, sobre todo, cuando son recién egresados o sin experiencia laboral.

Una vez, que se han entrevistado a los candidatos, será el supervisor quien recomendará la contratación y en ese momento contrae el compromiso moral de ayudar al recién llegado.

Dentro de la **descripción del puesto** debe considerarse a la persona con las funciones generales y específicas.

Cuando el supervisor recomienda una contratación, debe de checar con el candidato la descripción del puesto, para que las expectativas de ambos no se vean frustradas con resultados negativos y prever así la reacción de “usted no me lo dijo”, de esta manera el solicitante también tomará la decisión de compromiso con su nuevo trabajo y su nueva empresa.

Una vez que ambas partes toman esta decisión se procede al último paso de este proceso, la **decisión de contratación**.

La contratación a partir de una decisión señala el último paso y se recomienda por imagen de la empresa, el comunicar la aceptación o no, los solicitantes.

Deben de conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, debido a que son el inicio de su expediente personal, y desde un principio se tendrá información útil para múltiples fines.

La documentación<sup>69</sup> que debe de estar en el expediente del nuevo miembro de la organización, en términos generales, deberán ser:

- Solicitud de empleo.
- Currículum vital ( en su caso)
- Referencias laborales, personales y de estudio. \*

---

<sup>69</sup> Los documentos marcados con asterisco (\*) deberán presentarse en original y copia para su verificación.

- Evaluaciones.
- Examen médico.
- Constancia de domicilio. \*
- Identificación oficial. (IFE, cartilla, etc.) \*
- En el caso de menores de 18 años y mayores de 16, una carta de autorización de los padres o tutores acompañada de las identificaciones de estos con firma.
- Documento del IMSS que contenga el NSS (número de seguridad social) legible y completo (10 dígitos y # verificador). \*
- CURP (Clave única de registro de población). \*
- Acta de Nacimiento. \*
- En el caso de chofer, la licencia indicada. \*
- Ultimo estado de cuenta de su afore. \*
- Fotografías (para el expediente y la credencial).

#### **II.1.4. Contratación, Sueldos y Prestaciones**

Las compensaciones, es decir, sueldos, salarios, prestaciones, etc., son la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor; esta función del área de recursos humanos garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener a la fuerza de trabajo productiva.

Mantener un equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva es el principal objetivo de esta función.

Los objetivos de la administración de compensaciones son:

- Contratación de personal calificado.
- Retener a los colaboradores actuales.
- Garantizar la igualdad.
- Alentar el desempeño adecuado.

- Controlar los costos.
- Cumplir con las disposiciones legales y fiscales.
- Mejorar la eficiencia administrativa.

## **1. Contratación**

Con la contratación se establece el compromiso legal con el nuevo empleado, por ello, una vez que se tiene el expediente con toda la información se debe hacer el contrato de debe incluir:

1. Identificación de la empresa y persona que es contratada.
2. Declaración donde cada parte da sus generales.
3. Cláusulas en donde se establece:
  - Por cuanto tiempo se celebra.
  - El puesto que va a desempeñar.
  - La jornada de trabajo.
  - El salario o sueldo que recibirá a cambio de su trabajo.
  - Los días de descanso obligatorio.
  - Días de vacaciones.
  - Aceptación de chequeos médicos.
  - La forma de pago del tiempo extra.
4. Fecha y lugar donde se celebra.
5. Nombre y firmas del patrón, trabajador y testigos por ambas partes.

Para una mejor comprensión del contrato se puede revisar uno típico.

Dentro del proceso de la contratación se debe considerar también el cálculo del SDI, es decir, del salario diario integrado, para posteriormente poderlo dar de reingreso al sistema IDSE (IMSS desde su empresa), con el que quedará inscrito al Infonavit y en su afores en forma automática.

Es conveniente verificar en la página Web del Infonavit<sup>70</sup> si no tiene crédito autorizado, pues de ser así, la empresa adquiere el compromiso de hacer los descuentos para realizar el pago de sus amortizaciones oportunamente; el no hacer este procedimiento puede implicar un costo para la empresa a través de multas y recargos.

Después de verificar en el Infonavit y dar de reingreso al IMSS al nuevo trabajador, hay que integrar sus datos al sistema de nóminas que utilice la empresa.

Para determinar un adecuado sistema de compensaciones se requiere de un análisis de sueldos (o compensaciones) y para ello, existen especialistas a quienes se les puede consultar, sin embargo, hay que considerar el cálculo de lo que la ley determina como prestaciones y que van en base al salario diario del trabajador.

## **2. Sueldos y Salarios.**

En el capítulo V de la Ley Federal del Trabajo se establecen los artículos relacionados con el salario, el cual es la retribución que paga el patrón por los servicios del trabajador.

Este salario se puede fijar por unidad de tiempo, de obra, comisión o de cualquier otra manera, nunca puede ser menor al salario mínimo de acuerdo a las disposiciones de la ley, y debe ir de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo. El plazo para el pago del salario no puede ser menor a 7 días a los trabajadores de línea y 15 días para los empleados y será entregado en el lugar de trabajo.

Para cumplir con uno de los objetivos de las compensaciones, hay que señalar que, a trabajo igual corresponde un salario igual.

Todos los empleados tienen derecho a un aguinaldo anual que se debe pagar antes del 20 de diciembre y éste equivale a 15 días de salario por 365 días de trabajo, por lo menos. En

---

<sup>70</sup> [www.infonavit.gob.mx](http://www.infonavit.gob.mx)



aquellos casos de no cubrir un año completo de trabajo recibirán el proporcional de los días trabajados.

Y en aquellos casos en los que por una imposibilidad, el trabajador no pueda asistir a cobrar su sueldo, lo podrá hacer la persona que él designe a través de una carta poder.

### **3. Vacaciones.**

De acuerdo al capítulo IV de la Ley Federal del Trabajo se establece que después de un año de trabajo, el trabajador podrá disfrutar de un periodo de vacaciones pagadas y que éste no puede ser inferior a 6 días laborales, los que aumentarán en dos días hasta llegar a 12 por cada año de servicio. Y después del 4to. año el periodo de vacaciones aumentará 2 días por cada 5 años de servicio.

Es decir:

- Por 1 año - 6 días,
- Por 2 años - 8 días,
- Por 3 años - 10 días,
- Por 4 años - 12 días,
- Del 5 al 8vo. años - 12 días,
- Al 9vo. año - 14 días.

Si son trabajadores de temporada o eventuales, su periodo será proporcional a los días trabajados.

Los días de vacaciones no pueden ser intercambiados por remuneración, sólo en el caso de terminar la relación laboral, antes del periodo de vacaciones, recibirá la remuneración proporcional a los días que le correspondan. Cuando los trabajadores tomen sus días de vacaciones recibirán su sueldo más una prima vacacional no menor al 25% sobre su salario.

#### **4. Descuentos que se aplican a los sueldos y salarios para el pago de seguridad social e impuestos.**

Los únicos descuentos autorizados legalmente que se pueden hacer a los sueldos y salarios son:

- ISR (impuesto sobre la renta, sobre productos de trabajo) de acuerdo a una tabla de cuotas fijas y % de la ley fiscal.
- Cuota del trabajador al IMSS sobre % en base al SDI. Al igual que su aportación al fondo de retiro de cesantía y vejes.
- Amortizaciones a pagar por un crédito asignado por el Infonavit al trabajador.

#### **5. Pago de Incentivos, Bonos y Vales.**

Para que estas compensaciones no se vean afectadas por el pago de impuestos es necesario vigilar que no excedan de los límites establecidos por la ley fiscal y del IMSS, pues de no ser así, si se encontrarán tazados con impuestos.

#### **6. Reparto de Utilidades.**

Para el reparto de utilidades se debe considerar el 10% de ellas ya libre de costos; este porcentaje deberá ser repartido entre todos los empleados que colaboraron para ello durante ese año fiscal.

El 10% se divide en dos considerando todos los salarios de enero a diciembre de ese año y teniendo una proporcionalidad por peso, y por otra parte la suma de todos los días trabajados por trabajador dará la otra proporcionalidad por días; entre las que se aplicarán el 50% respectivo.

## II.1.5. Inducción y/o Orientación

La administración de los Recursos Humanos no sólo es el reclutamiento y selección, las empresas dedican recursos y tiempo para contratar al personal más idóneo, así, la función de la inducción contribuye a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho, siendo un integrante dentro de la organización.

Si consideramos que una nueva persona en la organización va a encontrarse de pronto inmersa en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres, aunque no extrañas, si distintas para él, pues está ingresando a una nueva cultura.

“Un buen programa de administración de factor humano que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidase la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona para su progreso en el trabajo. Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador” (Arias Galicia.F. y V. Heredia, 2001: 486).

Un programa de orientación puede incluir:

- Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización.
- Crear conciencia respecto de las operaciones.
- Destacar la importancia de la filosofía y políticas como una ventaja competitiva.
- Disminuir la ansiedad que genera el enfrentarse a algo nuevo.

El tamaño y tipo de la organización van a determinar la magnitud y formalidad del programa de inducción; de acuerdo a la legislación del trabajo, en el artículo 425 sólo se hace la especificación que ha de darse una copia del reglamento interior de trabajo.

Un manual de Bienvenida puede estar formado por:

1. Sobre la Empresa:
  - Historia de la organización.

- Su misión, visión y objetivos.
- Política de Calidad.
- Productos y/o servicios de la empresa.
- Estructura de la organización.

## 2. Sobre Personal o Recursos Humanos:

- Políticas de personal.
- Horarios de trabajo, días de descanso y forma de pagos.
- Prestaciones.
- Reglamento Interior de trabajo.
- Ubicación de servicios, comedor, baños, enfermería, etc.

## 3. Sobre Seguridad:

- Plano de las instalaciones.
- Brigadas de seguridad para siniestros.
- Medidas de emergencia.
- Seguridad e higiene en la empresa.

Teniendo el manual de Bienvenida el proceso de Inducción puede consistir en términos generales:

- Una pequeña entrevista y/o plática para revisar los puntos del manual de bienvenida.
- Presentación con su nuevo Jefe y compañeros de trabajo.
- Entrevista con su jefe inmediato para revisar la descripción del puesto para que conozca las actividades relativas a su puesto.
- Recorrido por las instalaciones.
- Si se requiere un entrenamiento especial de operación, (quien se lo dará y donde)
- Después de varios días otra entrevista con recursos humanos para verificar su adaptación y como se siente.

## II.1.6. Capacitación y Desarrollo

En una empresa son las personas las que hacen que las cosas sucedan. Esas personas que son únicas, irrepetibles, perfectibles que son capaces de estar en una continua búsqueda y en un aprendizaje continuo.

La educación es un proceso dinámico y permanente que da plena vigencia a las facultades humanas.

“La actividad es el medio fundamental para la educación, y en la etapa adulta de la persona, la principal actividad realizada es el trabajo y por lo tanto este debe de ser un medio de desarrollo, de crecimiento, de satisfacción de necesidades pero sobre todo, de realización de posibilidades individuales que lleven a la persona a trascender el trabajo mismo para llegar a alcanzar un mejor ser, un ser más perfecto” (García Tames, 1995: 65).

En la búsqueda de las personas en trascender a través de su trabajo los lleva a una constante educación, la que dentro de la empresa se le conoce como capacitación y desarrollo, que debe de estar apoyada por la pedagogía del trabajo, que no pretende adaptar al hombre a su trabajo, sino que se ocupa de formarlo a través de sus tareas y como principales funciones tiene:

- Vincular al trabajador con su trabajo.
- Lograr que el trabajador conozca y comprenda su trabajo.
- Hacer que el trabajador llegue a dominar su labor.
- Ayudar al trabajador a obtener rendimientos tanto laborales como personales.
- Lograr la integración.

Es así como la pedagogía del trabajo pretende proporcionar una educación que lleve a la persona a encontrar el verdadero sentido humano de su tarea.

La educación en una empresa se divide en:

- Adiestramiento: para el aprendizaje de procesos operativos de habilidades manuales.
- Capacitación: aprendizaje de habilidades intelectuales para el desempeño del trabajo actual o futuro.
- Desarrollo: proceso de adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas que influyen en su crecimiento como persona.

Los valores de la función de capacitación<sup>71</sup> deben ir en unión con los de toda la empresa y organización, sin embargo, la competitividad y la colaboración son valores trascendentes para esta función que proporciona beneficios para la organización, para el individuo y también a las relaciones humanas tanto internas como externas a la organización.

Cómo beneficia la capacitación a la organización:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejórale conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

---

<sup>71</sup> En la ley Federal del trabajo en el capítulo III Bis, se encuentran los artículos con los que se legisla esta actividad.

- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

#### Beneficios para la persona:

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

#### Beneficios para las relaciones humanas internas y externas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Para alcanzar los beneficios de la capacitación y desarrollo es necesario que tanto los jefes como la persona que tenga a su cargo esta función deban evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de lograr los objetivos de su labor.

#### **Dentro de la capacitación hay que tomar en cuenta:**

##### **1. Evaluación de Necesidades.**

El detectar los problemas actuales y los desafíos a futuro permite hacer una evaluación de las necesidades de capacitación.

Algunos de los problemas que se suelen presentar son:

- Nivel de competencia.
- Cambio de estrategias de la organización.
- Lanzamiento de un nuevo producto y/o servicio.
- Altos o frecuentes índice de accidentes de trabajo.
- Niveles bajos de motivación.
- Adquisición de nueva tecnología.

Y los factores que nos pueden indicar que hay algo que no va bien son:

- Las cifras de producción.
- Informes de control de calidad.
- Las quejas.
- Los informes de seguridad.
- El ausentismo.
- El índice de rotación de personal.
- Entrevistas de salida.

## **2. Objetivos de Capacitación y Desarrollo.**

Una vez que se han evaluado las necesidades de capacitación se procede a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo.

Los objetivos deben indicar claramente lo que se quiere lograr, por lo general, se escriben con verbos de acción y en infinitivo y complementados con el para qué es necesaria la acción; deben contener parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito



obtenido y en caso de no ser así, se tendrá la retroalimentación para hacer las medidas correctivas necesarias.

### **3. Contenidos del Programa.**

El contenido de los programas de Capacitación y Desarrollo van directamente relacionados con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

Los contenidos pueden ir dirigidos a:

- Desarrollar habilidades, ya sea motrices o intelectuales.
- Adquisición de conocimientos teóricos o técnicos.
- Mejoramiento de aptitudes.

### **4. Principios de Aprendizaje.**

Los objetivos de la capacitación serán alcanzados en la medida en que los métodos que se seleccionen para transmitir los contenidos sean los más adecuados.

Existen algunos principios de aprendizaje que deben de utilizarse en la función de capacitación<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> 1. Participación: El aprendizaje por repetición es rápido y de efectos duraderos, ya que el que en el se patricia en forma activa, entre más sentidos estén en juego es mejor el proceso de aprendizaje. Este tipo de capacitación se utiliza para los procesos repetitivos y para los procesos operativos de cualquier tipo de máquina incluyendo fax, copiadora, etc. Es de bajo costo y solo implica tener un manual donde claramente se explique el procedimiento; 2. Repetición: La repetición es ligeramente aburrida y de memoria más o menos permanente. Todos hemos aprendido algo por este principio como lo pueden ser las tablas de multiplicar; es altamente usada junto con la participación, ya que van de la mano y tienen los mismos beneficios; 3. Relevancia: Este principio recibe gran impulso cuando el material a estudiar tiene sentido o importancia para los que reciben la capacitación; debe de explicarse el propósito general de una labor, tarea o puesto, y permite que el trabajador advierta su relevancia y la de seguir los procedimientos correctos; debe de darse importancia a cada puesto y al que lo desempeña para que se sienta como un todo y no un elemento aislado de la organización; el dar a conocer el para que sirve lo que se produce o el servicio que se proporciona ayuda a entender la relevancia de las tareas; aunque en ocasiones se requiere de inversión de tiempo y costo para utilizar este principio por lo general reditúa en la calidad y precisión de los procesos productivos; 4. Concordancia: Cuando hay mayor concordancia entre la capacitación y las demandas del puesto, es mayor la velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que requieren. Las situaciones entres lo real y la simulación permiten a la persona que recibe la capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo. Este principio se utiliza para el aprendizaje de cálculos, para desarrollar habilidades

## 5. Técnicas para capacitación.

Antes de seleccionar las técnicas específicas deben considerarse varios factores tales como:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- Las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas a capacitar.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Entre las **técnicas** más utilizadas se encuentran:

- **Instrucción directa al puesto.**

Se imparte durante las horas de trabajo por el supervisor o un compañero de trabajo; aquí la demostración y las prácticas se repiten hasta que se domine la tarea, debido a que las continuas repeticiones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación.

- **Rotación de Puesto.**

Cuando se requiere que el empleado adquiera experiencia en varios puestos se utiliza la rotación o intercambio de una u otra función; por supuesto esto requiere de instrucción directa sobre el nuevo puesto o tarea.

Esta técnica es muy útil para sustituir o retomar otras funciones como lo es en los periodos de vacaciones, ausencias o renunciaciones.

---

que requieren de toma de decisiones y aquellas tareas que se pueden simular. Intervienen los conocimientos, habilidades manuales e intelectuales. Es uno de los principios que requieren mayor preparación y del dominio de los anteriores; 5. **Retroalimentación:** La información sobre el progreso de lo aprendido se llama retroalimentación. Esta puede evaluar su progreso y permite que exista y permanezca el interés. Además indica si fueron alcanzados los objetivos de la capacitación y de no ser así, se tomarán las medidas correctivas.

Las ventajas que se tiene con la rotación de puestos es una participación activa, con alto grado de transferibilidad.

- **Relación experto – aprendiz.**

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación de maestro–aprendiz, ofrece ventajas sobre todo para trabajadores calificados, debido a que tiene altos niveles de participación y transferencia, y se obtiene retroalimentación casi de inmediato por la relación de maestro-aprendiz.

Esta técnica es muy utilizada para puestos operativos<sup>73</sup> en donde la nueva persona es asignada a un supervisor o a un compañero quien como experto le enseñara la operación de una máquina o su participación en el proceso.

- **Conferencias y presentaciones en video.**

Las conferencias impartidas por expertos y/o la exhibición de videos dependen más de la comunicación y menos de la participación activa, aunque permiten economizar tiempo y recursos, pues éstas no requieren de preparación y presupuestos considerables, sin embargo tiene bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición, salvo que se organicen mesas redondas o sesiones de discusión al término de la exposición.

- **Entrenamiento por simulación.**

Cuando la instrucción no debe interferir con la operación normal de la organización y si las instalaciones lo permiten, se simulan las condiciones de la operación real<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> También se utiliza mucho en el caso del personal técnico para mantenimiento mecánico, eléctrico, etc.

<sup>74</sup> Como los simuladores de vuelo.

Cuando se emplea esta técnica se preparan áreas especiales dotadas del equipo similar que se utiliza en el trabajo; esta técnica permite transferencia, repetición y participación a otro nivel considerando la organización de los materiales y retroalimentación.

- **Dramatización.**

Con esta técnica la persona que se encuentra en capacitación se obliga a desempeñar diversas identidades y por lo general se exageran las conductas del otro; con ella, las personas aprecian como lo perciben los otros y es utilizada para generar cambios de actitud y desarrollar habilidades para atención al público.

- **Estudio de casos.**

Mediante esta técnica se estudia una situación específica ya sea real o simulada, y se aprende acerca de las acciones que se pueden emprender de las analogías que se presentan.

A través del estudio de casos las personas pueden desarrollar habilidades en la toma de decisiones, responsabilidades, delegación de trabajo y otras habilidades de tipo gerencial, también en ella se desarrolla la transferencia, sin embargo carece de la retroalimentación y repetición.

- **Estudio individual.**

Estos materiales de instrucción individual resultan de gran utilidad cuando existe dispersión geográfica del personal y el aprendizaje requiere de poca interacción; los cursos están basados en lecturas, grabaciones, fascículos y/o programas de computación.

Esta técnica tiene muy baja participación, relevancia, repetición y retroalimentación.

- **Capacitación en laboratorio.**

Permite el desarrollo de habilidades y conocimientos que se requieren como para aprender un idioma; en esta técnica existe la repetición y participación con una retroalimentación inmediata.

## **6. Evaluación de la capacitación y desarrollo.**

El proceso de capacitación y desarrollo es dinámico y de cambio, en él, los trabajadores se transforman en más capaces y actuales para desarrollar y cumplir con sus responsabilidades.

Deben existir criterios para evaluar la efectividad de la capacitación:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios de comportamientos que se deriven de el.
- Resultados medibles que están directamente relacionados con los factores que se tomaron en cuenta en la evaluación de las necesidades.

## **7. El desarrollo de los recursos humanos.**

El desarrollo de los recursos humanos se refiere a un crecimiento más personal y humano de los miembros de la organización; se dirige a los valores, habilidades y aptitudes que lo ayudan a ser mejor persona al abordar en su estructura temas que influyen en su estilo de vida, familia y desarrollo social, más que habilidades dirigidas a un mero desempeño; se considera que al ser mejor persona también se es mejor trabajador, compañero de trabajo y tendrá mejores y mayores satisfacciones.

## **II.1.7. Evaluación del desempeño**

Es el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado, en él, se considera a la retroalimentación pues es una necesidad del trabajador, por ello es que la mayor parte de los empleados procuran que se la den respecto a sus tareas y responsabilidades.

La dirección tiene que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que ha de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado se deben de emprender acciones correctivas y de manera similar cuando el desempeño es satisfactorio o supera lo esperado, éste debe alentarse.

La ventaja de la evaluación del desempeño afecta varios aspectos dirigidos tanto al puesto como a la persona:

- Mejora el desempeño al mantener la retroalimentación hombre-puesto.
- Las políticas de compensaciones son, en muchas ocasiones, determinadas en base al mérito.
- Decisiones de ubicación, los movimientos internos como promociones se basan en las evaluaciones.
- Determinar necesidades de capacitación.
- Errores en el diseño de los puestos cuando es insuficiente y recurrente el desempeño.

Para diseñar el sistema de evaluaciones hay que identificar los elementos relacionados con el desempeño, así, el área de recursos humanos debe estructurar las valoraciones de manera sistemática y uniforme, sin olvidar que hay habilidades y acciones que no corresponden de igual manera a todos los puestos.

Se considera que el supervisor inmediato es la persona indicada para efectuar la evaluación del personal a su cargo, con visto bueno del gerente de área; siendo las técnicas más utilizadas la escala de puntuación y la lista de verificación, así como la

confrontación con los factores que nos ayudan a la evaluación de necesidades de capacitación.

### **II.1.8. Eventos Imprevistos**

Al tratar con personas, la empresa esta expuesta a que se presenten acontecimientos inesperados por parte de los colaboradores. En la ley federal del trabajo en los artículos del 132 al 135 se establecen los derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores, en donde queda muy claro lo que queda prohibido para ambas partes.

Con base en el artículo 135 se establecen claramente las obligaciones de los trabajadores, quedando prohibido:

1. Acciones que pongan en peligro su seguridad, la de los compañeros o terceras personas y/o lugar de trabajo.
2. Faltar sin justificación y aviso o permiso del patrón.
3. Sustraer útiles de trabajo o materias primas o elaboradas.
4. Presentarse a trabajar en estado de embriagues.
5. Presentarse a trabajar bajo la influencia de algún narcótico o droga.
6. Portar armas durante la jornada de trabajo.
7. Suspender la labor sin autorización del patrón.
8. Hacer colectas dentro de la empresa.
9. Usar los útiles o herramientas facilitados por el patrón para un uso distinto de el que fueron determinados.
10. Hacer propaganda política o religiosa dentro del horario de trabajo e instalaciones de la empresa.

Por cualquiera de estas causas se puede rescindir el contrato de trabajo. Es importante que cuando se habla con el trabajador se le explique la razón por la que se rescinde el

contrato, y se levanta una acta administrativa donde se explica la falta y el suceso de los hechos; esta acta deberá firmarse por la empresa, el trabajador y los testigos de los eventos.

También puede dársele otra oportunidad al trabajador, según sea la falta y la persona, pero siempre debe levantarse el acta administrativa, aclarando la situación si es una segunda oportunidad.

Cuando se rescinde un contrato el patrón solo está obligado a pagar hasta el día de trabajo en que se cometió la falta; no se paga la antigüedad, vacaciones, aguinaldo y otras prestaciones. Para evitar cualquier problema legal con el trabajador se cuenta con el acta administrativa, si la situación es delicada<sup>75</sup> se recomienda ir a la junta de conciliación y arbitraje, y ahí dar por terminada la relación laboral.

Los artículos del 46 al 52 de la Ley federal del trabajo hablan de las causas para rescindir la relación laboral.

## **II.1.9. Ambiente de trabajo**

El lograr un ambiente de trabajo cordial y amigable es quizás uno de los grandes retos para el área de recursos humanos y más cuando la empresa es tan pequeña, pues cualquier roce o mal entendido puede generar mucha incertidumbre.

El interesarse un poco por la vida de los trabajadores, por sus proyectos personales y su familia permite que se sientan como elementos importantes para la organización.

---

<sup>75</sup> En el caso de generar un daño mayor a un compañero o instalación y/o sustraer materiales de la empresa, se está realizando delitos que requieren otro trato, ya que tiene que intervenir un representante jurídico de la empresa y presentar acciones ante el ministerio público correspondiente



El festejar el cumpleaños de cada uno con un pastel que se comparte con los compañeros de trabajo, dejando a un lado el trabajo por un tiempo razonable. El festejar o felicitarlos por algún logro personal como lo puede ser el casarse o el tener un hijo, comprarse un coche o casa, es compartir los eventos importantes con sus compañeros de trabajo.

El planear entre todos el festejo anual de la empresa los hace sentir que es su fiesta y les da mucha satisfacción.

El bendecir una nueva maquina para que nadie se accidente en ella; el decorar y arreglar para las diferentes festividades, como son septiembre y diciembre les agrada mucho, son formas de hacer sentir que los trabajadores son importantes y que se les toma en cuenta.

Estas actividades de bajo costo logran satisfacción y armonía laboral.

### **II.1.10. Seguridad e Higiene**

Es obligación del patrón proporcionar el equipo y material de seguridad que requiera el trabajador para desempeñar su labor, así como también enseñarlo a usarlo y a prevenir accidente; aunque a la vez, es obligación del trabajador usarlo para evitar accidentes o daños a la salud.

Existen muchos expertos que pueden asesorar a las micro empresas en la selección y uso de los diferentes equipos y normas de seguridad ya establecidos<sup>76</sup>.

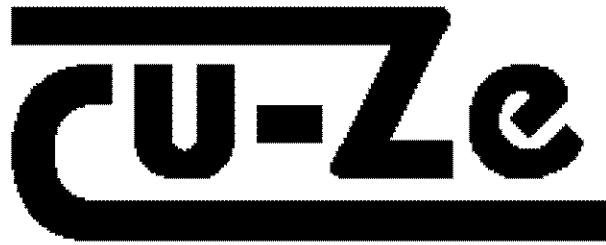
---

<sup>76</sup> Uno de los asesores más confiables y económicos lo podemos encontrar en la página Web: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx).

En general se ha tratado de presentar el análisis de lo que implica el manejo del área de recursos humanos en una microempresa en las áreas específicas de reclutamiento y selección y planeación estratégica de Recursos Humanos.

## **II.2. Presentación de la propuesta**

**Manual de Recursos Humanos para la micro Empresa. Distribuciones  
Cu-Ze, S.A. de C.V.**



## **DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.**

Área de Recursos Humanos

Manual de Procedimientos de Recursos Humanos para la  
Micro Empresa.

*"Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las  
personas las convierten en realidades."*

Asesor de Recursos Humanos  
Guadalupe Alicia Muro Sais

2006

## ÍNDICE

- I. Objetivos del Área de Recursos Humanos
- II. Objetivos del Manual
  - Objetivo General
  - Objetivo a la Dirección
  - Objetivo a los Trabajadores
  - Objetivo ante el Asesor Fiscal
  - Objetivos para todos
- III. Misión y Visión del Área de Recursos Humanos
  - Misión
  - Visión
- IV. Función del Área de Recursos Humanos
  - 1. Análisis y diseño de puestos
  - 2. Planeación de recursos humanos
  - 3. Reclutamiento
  - 4. Selección
  - 5. Contratación, Sueldos y Prestaciones
  - 6. Inducción y Orientación
  - 7. Capacitación y Desarrollo
  - 8. Evaluación del Desempeño
  - 9. Otros Temas
  - 10. Ambiente de trabajo
  - 11. Seguridad e Higiene
  
- Análisis y Diseño del Puesto
  - Objetivo
  - Procedimiento
  
- La Descripción del Puesto
  - Definición
  - Partes de la Descripción
  
- Las Especificaciones del Puesto
  - Definición
  - Contenido de las Especificaciones
  
- Nivel de Desempeño
  - Definición
  
- Planeación de Recursos Humanos
  - Objetivo
  - Procedimiento
- Reclutamiento

Objetivo  
Procedimiento

#### Selección

Objetivo  
Procedimiento  
Ayudante General  
Secretaria  
Jefe de Producción

#### Contratación

Objetivo  
Procedimiento

#### Sueldos

Objetivo  
Procedimiento

#### Vacaciones

Objetivo  
Procedimiento

#### Aguinaldos

Objetivo  
Procedimiento

#### Vales de Despensa

Objetivo  
Procedimiento

#### Finiquito y Renuncia

Objetivo  
Procedimiento

#### Inducción

Objetivo  
Procedimiento

#### Capacitación y Desarrollo

Objetivo  
Procedimiento  
Ayudante General  
Secretaria  
Jefe de Producción

Administrador Único  
Para Todos

Evaluación del Desempeño

Objetivo  
Procedimiento  
Formato de Evaluación

Eventos Imprevistos

Objetivo  
Procedimiento

Ambiente de Trabajo

Objetivo  
Procedimiento

Seguridad e Higiene

Objetivo  
Procedimiento  
Equipo que se utiliza

Anexo 1. Glosario de verbos de acción.

Anexo 2. Pruebas más frecuentes para la selección de personal.

Anexo 3. Descripción de Puesto del Director General o Administrador Único.

Anexo 4. Descripción de Puesto del Jefe de Producción.

Anexo 5. Descripción de Puesto del Ayudante General.

Anexo 6. Descripción de Puesto del Chofer.

Anexo 7. Descripción de Puesto de la Secretaria.

Anexo 8. Anunció de solicitud de Ayudante General.

Anexo 9. Carta al Departamento de Empleo de Tlalnepantla.

Anexo 10. Solicitud de Empleo.

Anexo 11. Contrato de Trabajo.

Anexo 12. Formato Alta del IMSS.

Anexo 13. Solicitud de Ingreso a Nómina de Nuevos trabajadores.

Anexo 14. Reporte de Asistencia.

Anexo 15. Cálculo de Nómina Semanal.

Anexo 16. Mail de Nómina Semanal.

Anexo 17. Cálculo de Pago de Vacaciones.

Anexo 18. Cálculo de Pago de Aguinaldo.

Anexo 19. Cálculo de Pago de Vales de Despensa.

Anexo 20. Renuncia.

Anexo 21. Finiquito.

Anexo 22. Art. 135 LFT Queda Prohibido a los Trabajadores.



## **Objetivos del Área de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos dentro de la Empresa Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V., tiene como objetivo el ayudar a las personas y a la empresa a alcanzar sus metas, dentro de los parámetros éticos y en una forma socialmente responsable, ya que, en la medida en que la empresa logre sus metas afecta al entorno en el que se encuentra, así como, a todos y cada uno de sus colaboradores.

## Objetivos del Manual

### Objetivo General:

- Que la persona que tenga que desempeñar estas funciones cuente con los procedimientos y conocimientos para llevarlos a cabo de manera eficiente de acuerdo a los requerimientos de Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V.

### Objetivo a la Dirección:

- Proporcionar el personal más adecuado para cumplir con los objetivos y compromisos de Distribuciones Cu-Ze, con honestidad, discreción y lealtad a la dirección.

### Objetivo a los Trabajadores:

- Proporcionar a todos los trabajadores un contrato de trabajo de acuerdo a la ley, respetando sus derechos y proporcionándoles la capacitación y desarrollo adecuados para lograr un desempeño satisfactorio para ambas partes.

### Objetivo ante el Asesor Contable-Fiscal:

- Proporcionar toda la información necesaria de manera oportuna y eficaz para cumplir con los compromisos legales y fiscales de la empresa.

### Objetivos para todos en general:

- Mantener un ambiente agradable humano y seguro de trabajo.



## **Misión y Visión del Área de Recursos Humanos**

### **Misión:**

Proporcionar los servicios requeridos por el personal que colabora en Distribuciones Cu-Ze, manteniendo un ambiente agradable, humano y seguro de trabajo.

### **Visión:**

Mantener un ambiente agradable, humano y seguro entre todos los colaboradores de Distribuciones Cu-Ze, para lograr una producción a tiempo y con calidad, buscando su permanencia en el mercado.

## **Funciones del Área de Recursos Humanos**

Para poder lograr los objetivos ya establecidos, así como, la Misión y la Visión del área de Recursos Humanos para Distribuciones Cu-Ze, es necesario llevar a cabo las siguientes funciones:

### **1.- Análisis y Diseño de Puestos**

La información de los puestos y los requisitos para llevarlos se consigue a través del análisis de puestos, en el que la información se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza.

El obtener los datos de todos los puestos de trabajo que existen en Distribuciones Cu-Ze es de suma importancia porque influyen en la mayor parte de las actividades del área de recursos humanos como la selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación tanto del puesto como de quien lo desempeña.

### **2.- Planeación de los Recursos Humanos.**

A través del proceso objetivo de la planeación de recursos humanos, se pueden elaborar planes acordes con los objetivos estratégicos y operativos de Distribuciones Cu-Ze, tanto los proyectos de expansión como de reducción.

### **3.- Reclutamiento.**

Proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes de Distribuciones Cu-Ze. Este inicia en la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes o currículum vitae. El proceso de selección es independiente de este.

### **4.- Selección.**

Este proceso consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Este inicia en el momento que se solicita el empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a un solicitante.

## **5.- Contratación, Sueldos y Prestaciones.**

Una vez que la decisión ha sido tomada se procede a la contratación de la persona que pasará a formar parte de Distribuciones Cu-Ze. Es aquí donde inicia el compromiso legal con el empleado. El cálculo de nóminas, vacaciones, aguinaldos y prestaciones, así, como su relación con el IMSS, Infonavit, Afore e impuestos.

## **6.- Inducción y Orientación.**

Es el proceso a través del cual el nuevo empleado se ha de integrar a Distribuciones Cu-Ze. El conocer la estructura, a quien reporta, que reporta, sus actividades a desarrollar y los reglamentos de Distribuciones Cu-Ze.

## **7.- Capacitación y Desarrollo.**

Es el proceso a través del que se prepara al empleado para las labores que fue contratado. Es el equilibrio entre las aptitudes y habilidades individuales y las necesarias para desarrollar el puesto.

## **8.- Evaluación del Desempeño.**

Proceso mediante el cual se estima el rendimiento del empleado y obteniendo información respecto a la manera en que cumple sus actividades en forma individual, que permitirá la toma de decisiones estratégicas buscando el bienestar del colaborador y de Distribuciones Cu-Ze.

## **9.- Otros Temas.**

En ocasiones suceden eventos inesperados y no previstos en las políticas de Distribuciones Cu-Ze. Aquí se tratan diferentes temas que en ocasiones nos sorprenden y no sabemos como actuar o que hacer debido a que la estructura de la empresa con cuenta con departamento jurídico que pueda orientar o tomar estos casos.

Alcohol, droga, abuso de confianza, robo, daño a maquinaria e instalaciones o materiales.

## **10.- Ambiente de Trabajo.**

El lograr un ambiente cordial agradable y humano en Distribuciones Cu-Ze, que permita que todos los colaboradores desempeñen sus actividades de manera adecuada y que les permita cumplir con los objetivos de tiempo y calidad es indispensable.

Que hacer para que consideren elementos importantes, como sus cumpleaños, reconocimientos, festejos y tradiciones de Distribuciones Cu-Ze.

## **11.- Seguridad e Higiene.**

Contar con un ambiente seguro y confiable de trabajo se evitaran los accidentes de trabajo que dañan tanto a los empleados como a Distribuciones Cu-Ze. Y el prever y saber que hacer se lleva a cabo en esta función.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/2**

**Análisis y Diseño del Puesto**

**Objetivo:** Obtener todos los datos y requisitos de los puestos de trabajo que existen, ya que de ello, se derivan las demás funciones para una adecuada administración de los recursos humanos de la empresa.

**Procedimiento:**

1.- Informar a los empleados las razones por las cuales se efectuará el análisis del puesto o puestos para evitar desconciertos y rumores entre los trabajadores y así garantizar su colaboración.

2.- Se les explicarán y comentarán a los empleados los resultados a través de una descripción específica de sus funciones.

3.- La persona que realice el análisis deberá estar familiarizada con la empresa, su estructura, los insumos (materias primas, procesos de producción, maquinas y productos) objetivos y servicios.

4.- Identificar el puesto y obtener la información para el análisis y para ello es necesario:

a) Identificar el puesto:

Identificar claramente el puesto y como encaja dentro del departamento de Distribuciones Cu-Ze.

Ejemplo:

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

A quién reporta: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Quién analiza: \_\_\_\_\_

b) Deberes y Responsabilidades:

Debe establecer el propósito u objetivo del puesto, las acciones para cumplir sus obligaciones y los aspectos de responsabilidad.

La descripción genérica: es el conjunto de actividades consideradas como un todo.

La descripción específica: es la enumeración de las actividades que se realizan considerando las continuas de las periódicas y eventuales.

Ejemplo: Es responsable de verifica los saldos bancarios antes de emitir un pago, aun que este autorizado.

c) Características Individuales y condiciones de trabajo:

Las características que una persona debe tener para realizar el trabajo, tales como preparación académica, habilidades y aptitudes especiales. Las condiciones del entorno donde se realiza el trabajo también deben considerarse.

Ejemplo:

Tener la capacidad física para levantar carretes con un peso de hasta 30 kilos.

d) Parámetros de evaluación:

Son los puntos a considerar para evaluar como se están alcanzando los objetivos propuestos y que posteriormente se utilizarán para la evaluación del desempeño.

Ejemplo:

Para evitar exponer a daños de operación se requiere que cada operador mantenga limpia y en buen estado las bandas y que realice los ajustes necesarios.

El operador deberá sacar un mínimo de 15 carretes de cal. 33 awg. por hora, pesados y marcados.

e) Para obtener la información será necesario llevar a cabo entrevistas directas con las personas que ocupan el puesto, ya que, es la forma más efectiva. Será necesario tener previamente un cuestionario con los puntos a considerar. Y esta información será verificada con las personas a las que reporta el puesto en análisis.

**La Descripción del Puesto**

**Definición:** Explicación por escrito de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto en específico. Todas las descripciones deben tener el mismo formato.

Partes de la Descripción:

1. Identificación del Puesto:

Nombre del Puesto \_\_\_\_\_  
Número de personas que lo ocupan \_\_\_\_\_  
Área a la que pertenece \_\_\_\_\_  
A quién reporta \_\_\_\_\_

2. Resumen y Responsabilidades del Puesto:

Breve resumen conciso del puesto, cada responsabilidad se describe en términos de acción específica. Identificar las tareas y actividades con precisión.

La descripción genérica: es el conjunto de actividades consideradas como un todo.

La descripción específica: es la enumeración de las actividades que se realizan considerando las continuas de las periódicas y eventuales.

Para mayor veracidad de las acciones descritas se anexa un listado de verbos y sus significados. (anexo 1, Glosario de verbos de acción)

3.- Condiciones de trabajo:

En que circunstancias y condiciones se desempeña el puesto.  
Como horarios, riesgos, equipo a utilizar, etc.

4.- Aprobaciones:

El documento al final debe llevar la aprobación de los que participaron y autorizaron su elaboración, así como la fecha en que se hizo y la fecha en que se volverá a revisar. (Anexos 3 al 7 se encuentran las descripciones de los puestos)

**Definición:** Es un inventario de las características que se deben poseer para desempeñar la labor, incluye la preparación académica, experiencia, capacitación y habilidades para enfrentar las demandas de carácter físico

1.- Preparación Académica y/o experiencia.

Por muy elemental que sea la preparación académica que se requiera. Y experiencia en el mismo puesto o similar, o simplemente experiencia en trabajo forma.

2.- Capacitación específica.

Ya sea para operar algún equipo, o para hacer alguna operación aritmética o llenado de reportes, por ejemplo.

3.- Habilidades específicas.

Pueden ser manuales o intelectuales para llevar a cabo alguna actividad específica.



**Nivel de Desempeño**

**Definición:** Identificar los elementos con que se puedan medir los resultados del puesto.

Tiene dos fines:

1. Que permita medir el grado en el que se están logrando las metas para las que se estableció el puesto. Y si no es así, permite tomar las medidas para su corrección como capacitación, retiro de la persona o rediseño del puesto. También son utilizados estos estándares para la evaluación del desempeño.
2. El logro al que aspira el trabajador y del cual deriva la legítima satisfacción.

Los elementos tienen que ser medibles.

- Porcentajes
- Unidades
- Costos
- Desperdicio
- Entre otros.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/1**

**Planeación de los Recursos Humanos**

**Objetivo:** Elaborar planes de recursos humanos acordes con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, tanto para proyectos de expansión como de reducción y suplir ausencias por incapacidades.

**Procedimiento:**

1. Revisar el calendario tomando en cuenta vacaciones, días asignados, puentes y días de descanso obligatorio, sin olvidar los usos y costumbres del Distribuciones Cu-Ze. (Puentes que se dan y se paga el tiempo, fechas que cierra la empresa a cuenta de vacaciones.)
2. Tomar en cuenta incapacidades que se puedan planear como las de maternidad o tratamientos médicos programados.
3. Eventos inesperados pueden ser:
  - Incapacidades por enfermedad o accidente de trabajo o tránsito.
  - Proyectos que requieren de la contratación de personal o programación de tiempo extra.
4. En el caso de tener que contratar nuevo personal continuar con el procedimiento de reclutamiento.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.**  
**Manual de Recursos Humanos**

**1/1**

**Reclutamiento**

**Objetivo:** Identificar e interesar a candidatos para ocupar las vacantes de Distribuciones Cu-Ze.

**Procedimiento:**

1. Ayudante General.
  - a) Colocar anuncios en la puerta de Distribuciones Cu-Ze.
  - b) Colocar anuncios en los teléfonos de las esquinas cercanas al Palacio Municipal de Tlalnepantla. (lugares con mayor tráfico de peatones). (Anexo 8 Anuncio de solicitud de ayudante general)
  - c) Enviar fax a la bolsa de trabajo de Tlalnepantla.(anexo 9 Carta al departamento de empleo de Tlalnepantla)
  - d) Por recomendación de vecinos y amigos de la zona.  
Se anexa el letrero de aviso de vacantes y de la carta que se envía a la bolsa de trabajo de Tlalnepantla.
2. Secretaria.
  - a) Enviar fax a la bolsa de trabajo de Tlalnepantla, dirigida al Tel:
  - b) Enviar fax al Conalep de Tlalnepantla al Tel:
3. Jefe de Producción.

Será asignado por el Administrador único. Se recomienda que sea una selección interna, entre los operadores de mayor experiencia y habilidad de mando.
4. En el caso de los servicios que se contratan externamente.

Será el Administrador único quien elija los servicios y a sus prestadores a contratar, como en el caso de las asesorías.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/2**

**Selección**

**Objetivo:** Elegir al candidato idóneo a través del proceso específico para ocupar la vacante existente en Distribuciones Cu-Ze.

**Procedimientos:**

**I. Ayudante General:**

1. Deberán entregar una solicitud de trabajo completa y con letra legible.
2. Pasar a entrevista con el Jefe de Producción. (Anexo 10 Solicitud de empleo)
3. Aplicar la prueba de ejercicios de matemáticas para verificar las habilidades requeridas.
  - \* En caso de aprobar el examen.
4. Pasar a entrevista con el Administrador Único quien le notifica el sueldo, prestaciones y condiciones de trabajo.
5. Se verifican sus datos y referencias.
6. Se le solicita la documentación necesaria para la contratación.
7. Agradecer a las personas que no fueron elegidas su atención.

**II. Secretaria:**

1. Deberá entregar una solicitud de trabajo completa y con letra legible.
2. Si cuenta con currículum vital, también deberá entregar una copia.
3. Pasar a entrevista con el Administrador Único.
4. Aplicar ejercicios de matemáticas, ortografía y computación para verificar habilidades requeridas.
5. Pasar a entrevista con el Jefe de Producción y con la secretaria anterior.
6. Breve junta para comentar sobre las impresiones de las persona entrevistadas, y tomar una decisión.
7. Entrevista con el Administrador Único quien le notificará sueldo, prestaciones y condiciones de trabajo.
8. Agradecer a las personas que no fueron elegidas su atención.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.**  
**Manual de Recursos Humanos**

**2/2**

**Selección**

**III. Jefe de Producción.**

1. El Administrador único será quien indique la lista de condiciones a considerar entre los candidatos en caso de existir más de uno (No se ha presentado el caso en la empresa).



**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.**  
**Manual de Recursos Humanos**

**2/2**

**Contratación**

3. Calcular el salario diario integrado (SDI)

Este cálculo es necesario para realizar los tramites de reintegro y modificaciones en el sistema IDSE por Internet. (IDSE= IMSS desde su empresa)

El SDI se compone del sueldo diario y la proporcionalidad de las prestaciones por ley por día. (hasta centésimas)

Salario diario X 1.0453 = SDI

Salario mensual / 30 X 1.0453 = SDI

4. Dar el reintegro al trabajador en el sistema IDSE con el cual también queda integrado al Infonavit y al Afore. Datos del trabajador: (anexo 12 Formato alta del IMSS)

- NSS
- Nombre completo (con dos apellidos)
- SDI
- Fechas
- Puesto que desempeña

Para hacer alguna modificación de salario se sigue el mismo procedimiento.

Se debe verificar la aceptación del movimiento al día siguiente e imprimirla para guardar una copia en el expediente y dar una al trabajador que firmara por recibido en al copia.

5. Integrar la información del nuevo empleado al sistema de nóminas, con los siguientes datos: (anexo 13 Solicitud de ingreso a nómina de nuevos trabajadores)

- |                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| • Nombre completo  |                   |
| • Edad             | R.F.C             |
| • Curp             | NSS               |
| • Fecha de Ingreso | S.D.I             |
| • Salario Diario   | Vales de Despensa |
| Amortizaciones     |                   |

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.**  
**Manual de Recursos Humanos**

**1/2**

**Sueldos**

**Objetivo:** Proporcionar una compensación monetaria, adecuada para el trabajador de acuerdo a la tarea que desempeña, y cumpliendo con lo establecido en la ley.

**Procedimiento:**

1. Mantener actualizado el reporte de asistencias y tiempo extra, en el cual se detallan los días trabajados, hora de entrada y salida, faltas y horas trabajadas en tiempo extra y si estas son dobles o triples e incapacidades. (Anexo 14 Reporte de asistencia)
2. Preparar la solicitud de nómina que será enviada por mail al Contador para su cálculo exacto. (Anexo 15 Cálculo de nómina semanal)
3. El Contador externo recibe la solicitud de nómina, haciendo los descuentos:
  - ISR = impuesto sobre la renta, sobre productos del trabajo.
  - Cuota IMSS = cuota del trabajador de aportación al IMSS y su Afore.
  - Amortizaciones del Infonavit = en caso de tener crédito asignado, el cual puede ser por % o factor de cuota fija en USM.Una vez que el Contador ha terminado envía por mail la nómina a la empresa.
4. Se recibe el mail del Contador con el cálculo exacto de la nómina y se imprimen los recibos por triplicado. (sobre, recibo y póliza) (Anexo 16 Mail de nómina y recibo)
5. Hacer el desglose de la nómina.
  - a) Sumar los totales de los recibos.
  - b) Desglosar los montos en las cantidades por nominación de billetes y monedas.
  - c) Hacer el cheque de la nómina adjuntando el cálculo exacto y el desglose.
  - d) Dar a firma el cheque. (Al Administrador único)Una vez cobrado el cheque, se ensobran las cantidades correspondientes para cada trabajador y anexar su recibo por duplicado.



**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.**  
**Manual de Recursos Humanos**

**2/2**

**Sueldos**

6. Guardar los sobres en el lugar asignado, para que el Jefe de Producción pague el día y lugar determinado.
7. El Jefe de Producción, entrega los recibos firmados para el archivo en cada expediente de los trabajadores.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/1**

**Vacaciones**

**Objetivo:** Proporcionar las vacaciones y su pago de acuerdo a la ley.

**Procedimiento:**

1. Mantener actualizado el reporte de vacaciones de todo el personal y cuadro de vacaciones por antigüedad. (Anexo 17 Cálculo de pago de vacaciones).
2. Cuando se brindan vacaciones:
  - a) El Administrador único debe autorizar cualquier periodo o fecha.
  - b) Una vez autorizadas se prepara la solicitud de nómina, resaltando las vacaciones con su prima para enviarla por mail al contador.

Cálculo de la prima vacacional.

Es el 25 % del salario diario por los días otorgados.

$$\begin{array}{r} \text{Salario diario} = 100.00 \\ \text{Prima del 25\%} = \underline{25.00} \\ \hline 125.00 \times 6 \text{ días} = 750.00 \end{array}$$

c) En el pago de vacaciones no hay descuento de impuestos, si de cuotas y amortizaciones.

3. Continuar con los puntos del 4 al 7 de sueldos.
4. Aquellos trabajadores que se separan de la empresa antes de otorgar las vacaciones, se calculará la proporcionalidad y se incluirá en su finiquito.

$$\frac{\text{Días trabajados} \times 100}{365} = \% \text{ de vacaciones}$$

$$\frac{\% \text{ de vacaciones} \times \text{días de vacaciones}}{100} = \text{días a pagar de vacaciones}$$

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/1**

**Aguinaldos**

**Objetivo:** Brindar al trabajador la gratificación anual correspondiente al aguinaldo oportunamente. (Antes del 20 de diciembre y corresponde a 15 días por un año)

**Procedimiento:**

1. Mantener actualizado el reporte de cálculo de aguinaldo por todos los empleados y trabajadores. (Anexo 18 Cálculo de pago de aguinaldo).
2. A aquellos que no hayan cumplido un año de trabajo se les pagará la proporcionalidad de los días trabajados.

$$\frac{\text{Días trabajados} \times 100}{365} = \% \text{ del aguinaldo}$$

$$\frac{\% \text{ del aguinaldo} \times 15}{100} = \text{días de aguinaldo} *$$

\*= siempre se cierra al dígito superior.

3. A aquellos trabajadores que se separan de la empresa antes de otorgar el aguinaldo, se calculará su proporcionalidad y se incluirá en su finiquito.
4. Preparar la solicitud de aguinaldo para enviarla por mail al Contador.
5. El Contador la revisa y emite los recibos de aguinaldo que envía por mail. Al aguinaldo no se le aplican descuentos por impuestos y/o amortizaciones.
6. Continuar con los puntos 4 y 5 de sueldos.
7. Guardar para que el Administrador único pague a cada uno de los trabajadores.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/1**

**Vales de Despensa**

**Objetivo:** Proporcionar el 20% de su sueldo mensual en vales de despensa como una prestación adicional.

**Procedimiento:**

1. Mantener actualizado el reporte de cálculo de vales con el 20% de su sueldo mensual. (Anexo 19 Cálculo de pago de vales de despensa).
2. En aquellos casos, que no hayan cumplido el mes, se calculará la proporcionalidad del 20%.
3. Se imprime la solicitud de vales con el desglose y datos para solicitarlos a la empresa Wall-Mart.
4. El Administrador único autoriza y posteriormente se solicitan vía telefónica.
5. Se prepara el cheque, adjuntando la solicitud de vales, el cheque al reverso lleva el número de pedido y número de cliente.
6. Se envía por ellos el día y horario señalado por el proveedor.
7. Se reciben y se ensobran como se hace con la nómina.
8. Se entregan junto con la nómina de la última semana del mes. Y en ese recibo aparecen los vales.
- 9.- Solamente en el mes de diciembre se entregan en la semana del día 15.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/1**

**Finiquitos y Renuncia**

**Objetivo:** Calcular y pagar el finiquito de acuerdo a la ley, cuando algún trabajador se retira de la empresa.

**Procedimiento:**

1. Cuando algún trabajador retira su relación laboral con la empresa debe de firmar una renuncia de la cual se tiene un formato. (Anexo 20 Renuncia).
2. Se calcula su finiquito pagando (Anexo 21 Finiquito):
  - Los días trabajados.
  - Las horas extra trabajadas.
  - Proporcional de vacaciones.
  - Prima vacacional proporcional.
  - Proporcional de aguinaldo.
  - Proporcional de vales de despensa.
3. Hacer el recibo de finiquito con el desglose de lo pagado, (por duplicado) el cual firmara el trabajador al recibir su cheque.
4. Hacer el cheque del finiquito anexando una copia de este para la póliza del cheque.
5. Dar de baja en el IDSE al trabajador (IMSS).
6. Archivar renuncia y finiquito en el expediente del trabajador.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/1**

**Inducción**

**Objetivo:** Integrar al nuevo trabajador a la organización, a través de darle a conocer la estructura, a quién reporta, las actividades que debe de desarrollar, etc.

**Procedimiento:**

1. Entregar y revisar el manual de Bienvenida y aclarar dudas al respecto con el nuevo trabajador.
2. Presentarlo con los otros integrantes de la empresa y compañeros de trabajo.
3. Recorrido por las instalaciones.
4. Entrevista con su jefe inmediato con quien revisará la descripción del puesto para que conozca las actividades a desempeñar.
5. Iniciar el entrenamiento básico (sobre todo en el caso de ayudante general).
6. A la semana preguntarle como se siente y que se ha dificultado hacer.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.**  
**Manual de Recursos Humanos**

**1/2**

**Capacitación y Desarrollo**

**Objetivo:** Formar al trabajador a través de sus tareas para vincularlo al trabajo, domine su labor con rendimientos tanto para la empresa como personales.

**Procedimiento:**

I. Para el Ayudante General se le debe enseñar:

- a) Utilizar y leer correctamente el micrómetro.
- b) Utilizar y leer la máquina para medir la elongación de los alambres y cables.
- c) Diferenciar las herramientas en su forma, tamaño y medidas.
- d) Diferenciar y clasificar por tamaño y medidas los carretes.
- e) Leer correctamente la tabla de calibres AWG. con los diámetros de alambres y cables.
- f) Hacer los nudos de unión correctamente.
- g) Pesar y calcular el peso de los carretes descontando la tara.
- h) Montar y cambiar los carretes de las distintas maquinas.
- i) Conocer el proceso de operación de las diferentes maquinas.
- j) Leer e interpretar las practicas de fabricación.

II. Secretaria y/o ayudante administrativo.

- a) Operar teléfonos.
- b) Operar el fax.
- c) Operar el multifuncional.
- d) Conocer el sistema Admin Plus para la facturación.
- e) Conocer los diferentes reportes que se llevan en la computadora.
- f) Conocer los diferentes formatos de compras, pedidos, etc.
- g) Conocer los procesos de los bancos para pedir saldos y consultas.
- h) Conocer los diferentes materiales, medidas y presentaciones.
- i) Hacer certificados de calidad.
- j) Archivar
- k) Conocer listas de proveedores y clientes.

III. Jefe de Producción:

- a) Operar el esmeril, taladro y otras herramientas.
- b) Saber desmontar las maquinas para su mantenimiento.
- c) Saber operar las maquinas.
- d) Saber calcular material por lote y producto.
- e) Hacer los reportes que necesitan.
- f) Etiquetar los productos antes de embarque.
- g) Desarrollar las habilidades de supervisión de personal.

IV. Administrador Único:

- a) Capacitarse en cuanto a las nuevas disposiciones legales y fiscales que afectan directamente a la empresa.
- b) Capacitarse para el desarrollo de nuevos productos y mercados.
- c) Capacitarse en cuanto a las disposiciones de importación y exportación.
- d) Capacitarse para el mejor aprovechamiento de los servicios bancarios y financieros.
- e) Mantener en desarrollo sus habilidades gerenciales y de relaciones humanas.

V. Para todos:

- a) Recomendar lecturas que favorezcan el crecimiento personal para todos los trabajadores y empleados.
- b) Recomendar películas que los motiven en su estilo de vida y en el trabajo en equipo.
- c) Enseñarles que su trabajo es importante para la empresa y para ellos mismos.
- d) Que conozcan la aplicación de los productos que se fabrican y comercializan.
- e) Que conozcan la importancia de mantener la política de calidad y llevar a cabo el sistema de calidad.
- f) Hacerles partícipes de los logros de la empresa.



**Evaluación del Desempeño**

**Objetivo:** Estimar el rendimiento del empleado ante sus tareas y responsabilidades del puesto que desempeñan.

**Procedimiento:**

1. El Jefe inmediato es la persona indicada para efectuar la evaluación de su personal.
2. En la Descripción del puesto se encuentran enumeradas las Descripciones Específicas que contienen las acciones que debe realizar.
3. En el caso del personal no operativo, se utilizará una escala de puntuación directamente relacionada con la descripción específica, en donde:  
5 = muy bien y/o siempre sin excepción  
4 = bien y/o casi siempre  
3 = casi bien y/o por lo regular  
2= regular y/o en rara ocasión  
1= mal y/o se le olvida con frecuencia
4. El Jefe inmediato deberá revisar las puntuaciones comparándolas entre el personal que ocupe el mismo puesto con el fin de conocer las posibles necesidades de capacitación o revisar los procedimientos de operación.
5. El Jefe inmediato las entregará al Administrador único junto con los comentarios del análisis anterior.
6. El Administrador único las revisará y analizará para la toma de dediciones de su aplicación.

7. En el caso del personal operativo, se evaluará con una lista de verificación tanto de las actividades de la descripción específica como de los pasos de operación de las máquinas.
8. En el caso del personal operativo se le evaluar al término de su contrato para conocer sus avances en la operación y así poner hincapié en la capacitación que le haga falta, o en el desarrollo de sus habilidades.
9. En ambos casos, es necesario considerar las observaciones de la hoja de evaluación.

## Evaluación del Desempeño

(3/4)

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre de quien lo ocupa:** \_\_\_\_\_

**Nombre de quien evalúa:** \_\_\_\_\_

**Puesto que ocupa:** \_\_\_\_\_

### Indicaciones:

La siguiente evaluación tiene como fin conocer el grado de dominio de las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar adecuadamente el puesto.

### I. Observaciones generales

Evaluar con la siguiente escala:

3= Si

2= en ocasiones

1= no

1. Cumple con sus horarios de trabajo, entrada, salida y comida. \_\_\_\_\_
2. Su presentación es limpia y aseada. \_\_\_\_\_
3. Cuenta con su equipo de seguridad en buen estado y completo. \_\_\_\_\_
4. Utiliza el equipo de seguridad como esta indicado. \_\_\_\_\_
5. Cumple con el tiempo extra cuando le es requerido. \_\_\_\_\_
6. Su convivencia y trato con sus compañeros es adecuado. \_\_\_\_\_
7. Se incapacita con frecuencia. \_\_\_\_\_
8. Participa en los convivios que organiza la empresa. \_\_\_\_\_
9. Mantiene en orden y limpia su área de trabajo. \_\_\_\_\_

### II. Descripción Específica

Aquí evaluaremos las diferentes actividades descritas en la descripción específica del puesto. (Hoja 2)

La escala a utilizar considera la calidad de desempeño de la actividad como la frecuencia de la misma.

5 = muy bien y/o siempre sin excepción

4 = bien y/o casi siempre

3 = casi bien y/o por lo regular

2= regular y/o en rara ocasión

1= mal y/o se le olvida con frecuencia



**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/2**

**Eventos Imprevistos**

**Objetivo:** Saber como actuar ante imprevisto relacionados con los trabajadores y empleados en perjuicio de la empresa y de ellos mismos.

**Procedimiento:**

1. De acuerdo con la Ley Federal de Trabajo en sus artículos 132 al 135, se establecen claramente los derechos y obligaciones a este respecto por ambas partes. ( Revisar los artículos mencionadas directamente en la Ley.) (anexo 22)
2. En el artículo 135 que claramente prohibidas las siguientes situaciones:
  - Acciones que pongan en peligro su seguridad, la de los compañeros o terceras personas y/o lugar de trabajo.
  - Faltar sin justificación y aviso o permiso del patrón.
  - Sustraer útiles de trabajo o materias primas o elaboradas.
  - Presentarse a trabajar en estado de embriagues.
  - Presentarse a trabajar bajo la influencia de algún narcótico o droga.
  - Portar armas durante la jornada de trabajo.
  - Suspender la labor sin autorización del patrón.
  - Hacer colectas dentro de la empresa.
  - Usar los útiles o herramientas facilitados por el patrón para un uso distinto de el que fueron determinados.
  - Hacer propaganda política o religiosa dentro del horario de trabajo e instalaciones de la empresa.

**Eventos Imprevistos**

3. Cuando se llega a presentar alguna de estas situaciones, antes que nada deberá comunicársele al Administrador Único.
4. Una vez informado el Administrador Único, se deberá levantar una acta administrativa con una clara descripción de los hechos y con firma de los testigos que presenciaron el hecho.
5. Si se considera necesario que intervenga el ministerio público por el tipo de falta, solo el administrador único podrá proceder o en su ausencia otra persona que tenga el poder legal para hacerlo. Esto siempre debe ser con asesoría del consultor jurídico de la empresa.
6. Si amerita retirar al trabajador de la empresa, se le dará de baja con el procedimiento de finiquito y renuncia.
7. En caso de que el trabajador no pueda cobrar en persona su sueldo, como puede ser el caso de estar enfermo hospitalizado, detenido o fuera de la ciudad por cualquier motivo. Se le entregara al familiar que porte una carta poder del trabajador autorizando la cobranza de su sueldo y prestaciones.

**Distribuciones Cu- Ze, S.A. de C.V.  
Manual de Recursos Humanos**

**1/1**

**Ambiente de trabajo**

**Objetivo:** Lograr y mantener un ambiente de trabajo agradable y humano tanto para los colaboradores como para la empresa.

**Procedimiento:**

1. Tratar a todos los empleados y trabajadores con cordialidad y respeto, no permitiendo lenguaje inapropiado.
2. Realizar pequeños festejos los días de cumpleaños de todos.
3. Los Sábados se autoriza la hora de almuerzo igual para todos permitiendo así un convivio entre el jefe de producción y los trabajadores.
4. Celebrar en conjunto cuando las metas ha sido alcanzadas.
5. Convivio de rosca de reyes el 6 de enero, de la calendaría el 2 de febrero.
6. El convivio de diciembre se llevará a cabo el sábado más cercano al 18 de diciembre con una misa de acción de gracias y una comida con todos, en la que se entregaran las despensas navideñas y/o sorpresas.
7. Se autoriza que decoren en diciembre y alguna otra fecha de celebración.
8. Cuando hay mundiales de football, se autoriza tener prendida la televisión en los horarios que México juega, siempre y cuando no se descuide el trabajo.
9. Comprensión y disposición cuando tengan problemas familiares que requieran horarios especiales. (festejos escolares de los hijos, inscripciones escolares, requerimiento de padres en escuelas de los hijos, defunciones, nacimientos o enfermedades).

**Objetivo:** Contar con un ambiente seguro y confiable de trabajo evitando accidentes de trabajo que dañan tanto al trabajador como a la empresa.

**Procedimiento:**

- 1.- Verificar que las señalizaciones de uso de equipo y advertencia estén visibles y en buenas condiciones.
2. Constatar que todos cuenten con su equipo de seguridad completo y en buen estado.
  - Guantes: cortos de carnaza color amarillo de 24cm. con refuerzo interior.
  - Tapones de Oídos: reusables con cordón, con una reducción a 28 decibeles, colore amarillo.
  - Soporte sacro lumbar : con elástico, con tirantes y tercer cinturón.
  - Calzado: con casco de acero, de piel y suela antiderrapante.
3. Verificar que los extintores se encuentren en buen estado y con carga.
4. Solicitar a protección civil municipal el curso "Contra incendios" una vez cada año.
5. Contar con un botiquín de primeros auxilios para quemaduras, cortadas y golpes. Independientemente de analgésicos y digestivos y antigripales.
6. Si llegara a existir algún accidente de trabajo, se reportara al IMSS solo en caso de que sea grave o requiera incapacidad. Se atenderán en la cruz roja, los medicamentos y consultas posteriores correrán por parte de la empresa. Cuando existen accidentes entre el trayecto de la casa a la empresa o viceversa, estos deberán ser atendidos en urgencias del IMSS y se reportan como accidentes en transito. Deberán solicitar el formato correspondiente junto con la incapacidad.



## **II.2.1. Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica**

Con base en la información teórica, así como en la experiencia de trabajar en una micro empresa, es que se diseñó un manual para la administración de recursos humanos para la micro empresa Distribuciones Cu-Ze, considerando que las personas que pueden realizar estas funciones no cuentan con la preparación de un experto, pero que con esta herramienta podrán realizar las funciones generales y específicas de la manera más adecuada y de forma unificada para evitar deficiencias y errores que puedan generar altos costos tanto administrativos como humanos.

El manual contó con los elementos que a partir de la teoría y la experiencia considero deben contemplarse:

- La portada y contraportada con la información de la empresa y a qué área esta dirigida.
- Objetivo del Área de recursos humanos dentro de la empresa.
- Objetivos del Manual: el general, a la dirección de la empresa, a los trabajadores, al asesor contable y fiscal y a todos los colaboradores.
- La misión y visión del área de recursos humanos.
- Funciones del área de recursos humanos en lo general.
- Desarrollo de cada una de estas funciones con:
  1. Objetivo de la función
  2. Procedimiento
  3. Ejemplos o anexos para su consulta.

Considero que de esta manera se pueden llevar a cabo de forma satisfactoria las funciones del departamento de recursos humanos en la micro empresa.

Debe destacarse que el pedagogo puede desempeñarse en la práctica laboral dentro del contexto empresarial; ciertamente que se trata a nivel nacional de un ámbito poco desarrollado, pero con muchas posibilidades como campo de trabajo; en él, las actividades pedagógicas estarán encaminadas justo al Departamento o Área de Recursos Humanos, en donde él con sus habilidades es capaz de interactuar a nivel personal y proponiendo un diálogo abierto, que posibilita la resolución de conflictos de diversa índole.

Considero que toda institución empresarial requiere de un especialista en la educación, pues es el que tiene la visión para capacitar física e integralmente a las personas que trabajan en la misma, así como para incidir en la formación de ambiente armónico.

## **II.2.2. Logros, posibilidades y limitaciones del proyecto seleccionado**

El establecer procedimientos en una empresa con una estructura tan pequeña y con funciones que afectan a varias personas es quizás el principal logro del presente proyecto, el cual lleva ya dos años y medio en práctica sin problemas.

- **Logros**

Un logro del Manual de Recursos Humanos para la micro empresa, es el que las personas que han tenido que llevar a cabo las funciones de recursos humanos han seguido los procedimientos teniendo excelentes resultados en beneficio tanto para la empresa, como para los colaboradores.

Otro gran logro es el mantener una línea de comunicación e información actualizada, oportuna y eficaz con el Asesor contable y fiscal para cumplir con los compromisos legales y fiscales correspondientes a estas funciones, evitando así, pago de multas, impuestos moratorios y requerimientos legales.

El hacer responsables a todos y cada uno de los colaboradores del ambiente, clima laboral y de los compromisos mutuos ha permitido que cada quien realice su trabajo con mayor responsabilidad reflejándose en los mínimos rechazos por falta de calidad y desperdicio por manejo de materiales.

- **Posibilidades**

El día que Distribuciones Cu-Ze crezca lo suficiente para justificar la contratación de un experto en recursos humanos para que realice las funciones que esta área implica, podrá conocer los procedimientos que se han llevado a cabo anteriormente y así poderlos mejorar, actualizar o estandarizar a la nueva estructura.

Cualquier micro empresa con una estructura similar puede tomar como ejemplo este manual que en términos generales les permitirá llevar a cabo las funciones de recursos humanos.

El publicar este manual y promocionarlo en las feria de las PyMes podría ser conveniente, ya que en las asesorías que proporciona la secretaria de economía tratan el tema de recursos humanos muy a la ligera, y el presente manual lo lleva de la mano y paso a paso.

- **Limitaciones**

El reflexionar sobre la actualización del manual es una ventaja, pero también una limitación dado que implicaría cambios en la estructura de la empresa y por ende en la administración de recursos humanos, que a la vez tiene que contemplar las reformas y los nuevos status con el cambio de estructura de las leyes laborales y fiscales.

Si se tomará el presente manual como ejemplo para organizar un departamento de recursos humanos de una empresa mediana, tiene la limitante de carecer de sistemas de grupo para agilizar las funciones.

Por el tipo de estructuras que manejan las franquicias probablemente no sea aplicable aun cuando se trate de micro empresas.

## CONSIDERACIONES FINALES

Al integrar una micro empresa, por lo general se carece de la información y formación para desarrollar adecuadamente las funciones de un departamento de recursos humanos.

Aunque la micro empresa esta formada por un número reducido de trabajadores la administración de recursos humanos no sólo es contratar y pagar sueldos, aunque aún estas funciones aparentemente más sencillas tienen su complejidad y cuidado legal y fiscal.

Para la micro empresa es de muy alto costo tener un experto en recursos humanos, por ello al realizar un manual que sea aplicable a la administración de recursos humanos en la micro empresa puede ayudar a llevar a cabo estas funciones de una manera más adecuada y eficiente.

En el trabajo humano que forma la vida adulta, es donde la persona desarrolla y satisface diferentes necesidades y una de ellas es el trascender a través de su trabajo logrando así ser mejor persona. Y por ello, es necesario que cuente con una actividad bien diseñada, guiada y valorada.

Si un pedagogo colabora para desarrollar un manual de recursos humanos en la micro empresa, podrá contribuir al incremento de la productividad mejorando la calidad tanto del producto como de las relaciones personales, fomentando el trabajo en equipo, la integración, la ayuda mutua, el bienestar personal y de la organización, mediante un ambiente de trabajo adecuado que les permita sentir satisfacción tanto al trabajador como al empresario de su desarrollo.

Los manuales de recursos humanos para la micro empresa deben ser personalizados debido a la cantidad de personal, puestos y procesos.

Las micro empresas que subsisten más de cinco años en el mercado deben considerar el mantener y preparar a su personal para permanecer en el mercado, ya que en muchas ocasiones fracasan por la falta de conocimientos administrativos y compromisos familiares.

Si como nos dice el sumo pontífice Juan Pablo II “Con su trabajo el hombre ha de procurarse el pan cotidiano, contribuir al continuo progreso de las ciencias y la técnica, y sobre todo a la incesante elevación cultural y moral de la sociedad en la que vive en comunidad”, es necesario pensar que las empresas en la actualidad, sin importar su tamaño, deben responder a este compromiso vigilado que en sus estructuras y políticas siempre se consideren valores humanos que permitan que sus colaboradores se sientan verdaderas personas que sean capaces de trascender en y a través de su trabajo para así ser mejores personas.

El respeto, la honestidad y la responsabilidad deben estar intrínsecas en sus políticas y compromisos tanto para sus colaboradores como ante la sociedad en la que se encuentran, sin importar el tamaño de la empresa.

El área responsable de vigilar y mantener estos valores es la de recursos humanos, por ello, es necesario mantener las políticas y los procedimientos estandarizados y confiables para que aún cuando se trate de una micro empresa, como en el caso de este informe, todos los colaboradores de ella se sientan incluyentes en el desarrollo y crecimiento de la misma.

Cuando una persona encuentra en su que hacer sentido a su existencia, esta se ve enriquecida y se refleja en su entorno

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

- **Arias Galicia Fernando y Heredia Espinosa Víctor (2001).** *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.* México: Editorial Trillas.
- **Blanco, L. (1998).** *Inteligencia artificial.* Cuba: Universidad de La Habana.
- **Editorial Océano. (2001).** *Diccionario de Administración y Finanzas.* España: Grupo Océano Editorial.
- **Edwards, V. (1992).** “Hacia la construcción del perfeccionamiento docente”. **en** *Como aprende y cómo enseña el docente.* Chile: PIIE.
- **Fernández Aguado J. (2001).** *Como elaborar un Manual de Franquicias. Un Ejemplo Práctico.* España: Biblioteca del Management.
- **Fernández Salinero, C. (2002).** *Las necesidades de formación laboral en las PYMEs.* Oviedo, España: Septem Ediciones.
- **García Tames, A. (1995).** *Análisis del papel del Pedagogo en el área de recursos humanos en una empresa.* México: Universidad Panamericana México.
- **Hamilton, A. (1980).** *Cómo Formular un Programa de Descripción de Puestos.* U.S.A: Modern Business Reports

- **HÖFFNER, J. (1988).** *Manual de doctrina cristiana*. España: Editora de Revistas.
- **HULL, G. S. (1998).** *Guía para la Pequeña Empresa*. México: Ediciones Gernika.
- **Juan Pablo II.** *Carta Encíclica Laborem Exercens*, Documentos Pontificios 15, México: Librería Parroquial de Clavería.
- **Ley federal del Trabajo (2000).** México: McGraw Hill.
- **Luna Aceituno, P. A.,** *Capacitación y adiestramiento en el sector hotelero de Tapachula*. Universidad Abierta  
RLU: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/L/Luna%20Pascual-Hotelero.htm>
- **Mc Gregor Douglas (1982)** *El Aspecto Humano de las Empresas*. México, Editorial Diana
- **Nieto, A., (1985).** “Sacerdote de Dios. Trabajador ejemplar”. *Opus Dei*. Sección Libros.  
RLU: [http://www.todosloslibros.info/texto\\_articulo.php?libro=91&tipo\\_libro=5](http://www.todosloslibros.info/texto_articulo.php?libro=91&tipo_libro=5)
- **Presidencia de la República (1979).** *Organigramas, guía para su elaboración*, México: Coordinación General de estudios Administrativos.
- **Reyes Ponce, A. (2001).** *Análisis de Puestos*. México: Editorial Limusa.
- **Werther William B., Jr Ph. D. (2004).** *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.



## Anexo 1

### Glosario de Verbos de Acción

**ACCELERAR:** Apresurar el movimiento o la marcha de algo, o subirle la velocidad a la máquina.

**ACONSEJAR:** Dar consejo, asesoramiento, recomendar una forma de actuar (no decir o informar)

**ACTUAR:** Ejercer uno sus facultades de manera tal que se obtenga un efecto, realizar un objetivo.

**ADMINISTRAR:** Dirigir la aplicación o ejecución de algo, gestionar.

**ADOPTAR:** Decidir y aplicar o poner en práctica, aceptar por ejemplo un informe.

**ANALIZAR:** Estudiar los factores de una situación o problema a fin de determinar la solución o resultado. Estudiar diversos hechos inconexos para llegar a una conclusión.

**ANTICIPAR:** Prever acontecimientos, tendencias, consecuencias o problemas.

**APLICAR:** Llevar a cabo o efectuar, materializar.

**APROBAR:** Sancionar oficialmente, aceptar como satisfactorio, ratificar (asumir por tanto, responsabilidad) Solo se utiliza con puestos de autoridad definitiva.

**ARREGLAR:** Disponer en el orden correcto.

**ASEGURAR:** Confirmar, estar seguro de algo.

**ASEGURARSE:** Obtener la posesión de algo, lograr.

**ASISTIR:** Prestar ayuda o ayudar, dar apoyo, respaldo, hallarse presente con objeto de aportar una contribución.

**ASUMIR:** Encargarse uno de algo, emprender.

**AUDITORIA:** Examen definitivo y oficial de las cuentas.

**AUTORIZAR:** Facultar, permitir, instruir por parte de la autoridad.

**BRINDAR:** Proporcionar, contribuir.

**CALCULAR:** Realizar algunas operaciones matemáticas.

**CAPACITAR:** Aumentar las aptitudes o los conocimientos mediante una instrucción competente. Suele relacionarse con un nivel predeterminado.

**CERCIORARSE:** Averiguar o enterarse de que algo es cierto.

**CERTIFICAR:** Obtener el consentimiento, disensión o acuerdo de otros antes de la firma de algo.

**COLABORAR:** Trabajar o actuar junto con otros.

**COMPILAR:** Recopilar en un volumen, componer con materiales de otros documentos.

**COMPRAR:** Adquirir, procurar.

**COMPROBAR:** Examinar, compara con fines de verificación.

**CONSOLIDAR:** Buscar el consejo de otro, conferenciar, remitirse a.

**CONTROLAR:** Ejercer directamente facultades de orientación o limitación sobre algo o alguien.

**COOPERAR:** Actuar u operar junto con otros, colaborar.

**COORDINAR:** lograr una acción o condición común.

**CORRELACIONAR:** Establecer una relación mutua o recíproca.

**CUMPLIR:** Realizar hasta el fin, lograr, ejecutar.

**DELEGAR:** Encomendar al cuidado o la gestión a otro.

**DESARROLLAR:** Elaborar, formular, hacer que resulte evidente.

**DETERMINAR:** Establecer concluyente o autorizadamente, decidir, tomar una decisión.

**DIFUNDIR:** Esparcir información o ideas.

**DIRIGIR:** Regular las actividades o la marcha de algo, gobernar, controlar, orientar.

**DISCUTIR:** Intercambiar opiniones con el objeto de llegar a una conclusión.

**DISTRIBUIR:** Difundir, hacer circular conforme a un plan.

**DIVULGAR:** Permitir la publicación o difusión de algo, en una fecha especificada y no antes.

**EJECUTAR:** Dar aplicación, seguir hasta el final, completar, cumplir actos esenciales para la ejecución de un plan o programa.

**EJERCER:** Ejercitarse o emplearse activamente, como en el caso de autoridad o influencia.

**ELABORAR:** Someter a cierto tratamiento especial, manipular conforme a procedimientos prescritos, poner a disposición o en uso.

**EMITIR:** Distribuir formalmente.

**ENTREVISTAR:** Someter a interrogación para obtener hechos u opiniones.

**EQUILIBRAR:** Disponer o tramitar de un modo que la suma de un grupo equivalga a la suma de otro.

**ESCOGER:** Elegir entre varios objetos o personas de una misma clase.

**ESTABLECER:** Fijar, instruir, colocar sobre bases firmes.

**ESTIMULAR:** Alentar, acicatear.

**ESTUDIAR:** Considerar atentamente, ponderar o fijar la mente con firmeza en un tema.

**EVALUAR:** Ponderar calidad, condición, eficacia.

**EXAMINAR:** Investigar, escrutar, someter a juicio mediante inspección o ensayo.

**EXAMINAR DETENIDAMENTE:** Examinar punto por punto, escrutar.

**FACILITAR:** Hacer más fácil o menos difícil.

**FIRMAR:** Adosar una signatura a algo.

**FORMULAR:** Desarrollar, incluir en una exposición sistemática, concebir un plan, política o procedimiento.

**GESTIONAR:** Controlar y dirigir, guiar administrar.

**HACER:** Lograr que algo asuma una condición específica.

**HACER FUNCIONAR:** Realizar o cumplir una actividad.

**HACER INVENTARIO:** Contar y confeccionar una lista de cosas.

**HACER UNA ENCUESTA:** Determinar la forma, magnitud o carácter de una situación, con frecuencia con relación a la recopilación de información.

**INFORMAR:** Comunicar el conocimiento de algo, instruir, dar información de datos.

**INICIAR:** Originar, comenzar, presentar por primera vez, aplicado a un plan, política o procedimiento.

**INSPECCIONAR:** Examinar atentamente y con espíritu crítico.

**INSTRUCCIONES:** Orientación, información que se proporciona a alguien.

**INSTRUCCIONES FIRMES:** Precisas en sus detalles, explícitas, limitadas en cuanto al camino por seguir.

**INSTRUCCIONES GENERALES:** Las no precisas, detalladas o específicas.

**INSTRUIR:** Impartir conocimientos, dar una orientación.

**INTENSO:** Exhaustivo o concentrado, extremo, en grado sumo.

**INTERPRETAR:** Explicar el significado de algo, traducir, dilucidar.

**INVESTIGAR:** Averiguar sistemáticamente.

**MANTENER:** Tener, conservar en cierto estado, actualizar, llevar al día, aplicado a documentos o registros.

**MONTAR:** Recoger o reunir enana orden predeterminado, hacer encajar las partes de un todo.

**NO RUTINARIAS:** Situaciones irregulares o infrecuentes que se plantean en los negocios o tareas oficiales. Característica de los puestos de alto nivel.

**NOTIFICAR:** Anoticiar de algo, informar.

**OBSERVAR:** Percibir, notar, apreciar.

**OBTENER:** Lograr la posesión de algo, adquirir.

**PARTICIPAR:** Tomar parte en.

**PERSEGUIR:** (Véase Seguimiento, seguir)

**PLANEAR, PLANIFICAR:** Concebir o proyectar un método o un programa de actividades.

**PONDERAR:** Evaluar, cerciorarse del valor de algo.

**PREPARAR:** Dejar listo para un propósito especial.

**PREVER:** (Véase anticipar).

**PROGRAMAR:** Planear un calendario, un programa, fijar plazos específicos.

**PROPONER:** Ofrecer para consideración o adopción.

**PROPORCIONAR:** Suministrar para uso, proveer.

**PROVEER:** Adoptar métodos precautorios para una posible necesidad.

**PROYECTAR:** Escribir o componer textos o documentos, por lo general en borrador o con carácter preliminar, antes de decidir su forma definitiva. Con frecuencia, se somete a la revisión de certificación y a la aprobación de otros.

**RECIBIR:** Tomar algo que se ofrece.

**RECOMENDAR:** Aconsejar un curso de acción.

**RECOMIENDA:** Sugiere cursos de acción o procedimientos a otras personas con responsabilidad primordial de adoptar y ejecutar las actividades o procedimientos recomendados.

Cita lo que se recomienda, la actividad o procedimiento es estudiado por la persona que recibe la recomendación, quien luego decide que camino tomar e inicia la actividad o procedimiento resultante.

**RECOMIENDA EN EFECTO:** La persona que recomienda la medida o procedimiento inicia dicha medida o procedimiento, lo que queda sujeto solo al control rutinario o administrativo de alguna otra persona.

**RECOPILAR:** Reunir hechos o datos, montar, acumular.

**REGISTRAR:** Dejar constancia, asentar, documentar.

**REPRESENTAR:** Ocupar el lugar de.

**REQUERIR:** Pedir que se realice lo que debe hacerse.

**RESPONSABILIDAD:** Obligación de responder por sus propias decisiones.

1.- Responsabilidad total: La persona tiene autoridad total para adoptar cualquier medida que considere conveniente o necesaria, con sujeción tan sólo a la política o normas generales estipuladas por sus superiores inmediatos.

2.- Responsabilidad delegada: La persona tiene la autoridad para adoptar cualquier medida que considere conveniente o necesaria; puede iniciar o realizar la medida, pero debe notificar a sus superiores la decisión que ha tomado cuando se juzgue necesario. Debe informar a sus superiores en situaciones no corrientes.

3.- Responsabilidad general: La persona debe obtener la aprobación de su supervisor antes de llevar adelante la medida que considere necesaria o conveniente.

**REVISAR:** Preparar un texto para su publicación; repasar o examinar con espíritu crítico, por lo general con miras a la aprobación o divergencia. Analizar los resultados con el fin de dar una opinión; confeccionar una versión nueva, mejorada o actualizada de algo.

**RUTINARIO O DE RUTINA:**

Procedimiento, vía o método regular o normal de realizar negocios o tareas oficiales.

**SEGUIMIENTO, SEGUIR:** Actividad complementaria; verificación de la marcha de algo, de los resultados de un plan, proyecto, etc.

**SELECCIONAR:** Examinar muy de cerca, por lo general a fin de separar un grupo o clase de otro.

**SOMETER:** Presentar a la decisión, información o juicio de otros.

**SUMINISTRAR:** Proveer, dar, proporcionar.

**SUPERVISAR:** Vigilar y dar instrucciones. Inspeccionar con autoridad. Guiar y dar instrucciones con responsabilidad inmediata con miras al desempeño; conducir, regir.

1.- Supervisión directa: Supone guía y dirección a personas que dependen y son directamente responsables ante el supervisor. Es el caso de la supervisión del trabajo, capacitación y funciones del personal.

2.- Supervisión estrecha: La persona no ejerce la propia iniciativa. El supervisor le da instrucciones en cuanto a la solución y selección del procedimiento correcto por seguir.

3.- Supervisión limitada: La persona ejerce su propia iniciativa para cumplir políticas, prácticas y procedimientos prescritos por su supervisor inmediato.

4.- Supervisión general: Supone la guía y dirección que lleva a cabo en la práctica el supervisor de nivel medio.

5.- Supervisión del trabajo: Incluye: distribución del trabajo, programación, capacitación, contestar preguntas vinculadas al trabajo, ayudar a resolver problemas, etc. No incluye funciones de personal tales como: sueldos, disciplina, ascensos, etc.

6.- Supervisión de capacitación: Consiste en asesoramiento, información y orientación sobre cuestiones especializadas; no supone el ejercicio de autoridad. Da instrucciones sobre procedimientos.

**VERIFICAR:** Demostrar que es cierto o exacto; confirmar o justificar; ensayar o someter a prueba la exactitud de algo.

## Anexo 2

### PRUEBAS MAS FRECUENTES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

NOMBRE	APLICACIÓN	DIRIGIDA A
<b>PRUEBAS PSICOLÓGICAS</b>		
Inventario multifásico de la Personalidad (Minnesota)	Mide la personalidad y el temperamento.	Ejecutivos, personal con acceso a información confidencia.
Inventario psicológico (California)	Mide la personalidad y el temperamento.	Ejecutivos, gerentes, supervisores.
Guía Guilford-Zimmerman del temperamento	Mide la personalidad y el temperamento.	Personal de ventas.
Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser	Mide la habilidad lógica y de raciocinio.	Ejecutivos, gerentes, supervisores.
Prueba Owens de creatividad	Mide la creatividad y la habilidad de juicio.	Ingenieros.
Indicador Myers-Briggs	Mide los componentes de la personalidad.	
<b>PRUEBAS DE CONOCIMIENTO</b>		
Cuestionario de estilo de supervisión	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión.	Gerentes y supervisores.
Cuestionario de opinioes acerca del liderazgo	Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo.	Gerentes y supervisores.
Prueba general de aptitud	Mide la habilidad verbal, espacial y numérica.	Solicitantes no calificados.
<b>PRUEBAS DE DESEMPEÑO</b>		
Prueba Stromberg de destreza	Mide la coordinación física.	Dependientes de almacenes.
Prueba revisada de expresión documental (Minnesota)	Mide la visualización espacial.	Diseñadores.
Prueba para oficinistas (Minnesota)	Mide la habilidad para trabajar con nombre y números.	Oficinistas.
Prueba de simulación de trabajo	Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo.	Gerentes, profesionales.
<b>EXÁMENES DE RESPUESTA GRÁFICA</b>		
Poligráficos (detector de mentiras)	Mide las respuestas fisiológicas a las preguntas.	Policías, vendedores al detalle.
<b>EXÁMENES DE APTITUD</b>		
Examen de honestidad individual	Mide las actitudes respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados.	Vendedores al detalle, cajeros, etc.
Cuestionario de opiniones laborales	Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales.	Puestos de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos.
<b>EXÁMENES MÉDICOS</b>		
Consumo de drogas	Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta.	Atletas, empleados de confianza, operadores de equipo delicado, etc.
Determinación de antecedentes genéticos	Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades.	
Examen médico de exposición a sustancias peligrosas	Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos, etc.	Miñeros, operadores industriales, investigadores de ciencias aplicadas.

## Anexo 3

### DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del Puesto:	<b>DIRECTOR GENERAL Y/O ADMINISTRADOR UNICO</b>
Ocupantes:	<b>1</b>
Área:	<b>Dirección General</b>

**Descripción Genérica:** Dirige y coordina las operaciones de manufactura, ventas y administrativas de Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V.

**Descripción Específica:**

- 1.- Define los objetivos de la empresa.
- 2.- Busca, detecta y analiza oportunidades de negocio y/o nuevos productos para la empresa.
- 3.- Contrata y supervisa a personal externo en los trabajos que se requieran para la empresa.
- 4.- Emite la política de Calidad y asegura que ésta sea entendida, implantada y mantenida por todos los niveles de la organización.
- 5.- Establece los objetivos de calidad.
- 6.- Revisa la efectividad del Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- 7.- Identifica y proporciona los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- 8.- Revisa los resultados de las auditorías internas y externas.
- 9.- Revisa los costos de calidad.
- 10.- Controla la documentación del Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- 11.- Define y documenta la responsabilidad, autoridad y la interrelación de todo el personal que administra, realiza y verifica el trabajo que afecta a la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- 12.- Conoce y supervisa que se realicen los trámites requeridos por las autoridades gubernamentales para la correcta operación de la empresa.
- 13.- Autoriza los pagos a proveedores, pago de impuestos y otros compromisos.
- 14.- Supervisa el manejo de las cuentas bancarias de la empresa y está al pendiente de los saldos de ellas.

- 15.- Determina los salarios a pagar a los empleados en base a los estándares de la zona, al trabajo que realicen y/o al puesto que desempeñen.
- 16.- Supervisa y evalúa el trabajo realizado por los empleados de la empresa.
- 17.- Detecta e implementa las necesidades de capacitación para el personal que labora en la empresa.
- 18.- Aprueba especificación de los productos.
- 19.- Proporciona asistencia técnica tanto interna como externa.
- 20.- Supervisa el seguimiento a las acciones preventivas y correctivas.
- 21.- Planea, controla y supervisa los procesos de producción.
- 22.- Asegura la capacidad de producción.
- 23.- Asegura el control de procesos.
- 24.- Asegura la correcta identificación de los materiales en proceso.
- 25.- Atiende y da seguimiento a las quejas generadas por los clientes.
- 26.- Aprueba proveedores, y realiza auditorías a ellos.
- 27.- Controla el producto no conforme y las desviaciones de productos y/o procesos.
- 28.- Controla el equipo de inspección, medición y prueba en la empresa.
- 29.- Coordina la inspección y prueba de los materiales en proceso y producto terminado.
- 30.- Analiza el movimiento del dólar y el precio internacional del cobre para prevenir alzas de precio y costos.
- 31.- Revisa y analiza los inventarios y los reportes contables de cada mes, para la toma de decisiones.
- 32.- Realiza labor de venta de los productos de la empresa.
- 33.- Determina las rutas y los programas de entrega de materiales.
- 34.- Analiza los procesos productivos para la fabricación de los productos.
- 35.- Programa la compra de materias primas requeridas para el cumplimiento de los programas de producción.
- 36.- Hace el seguimiento de los programas de producción.
- 37.- Supervisa el correcto uso del inventario y los activos de la empresa.
- 38.- Analiza y determina las posibilidades de dar crédito a los clientes.
- 39.- Supervisa el avance de cobranza a los clientes e interviene cuando es necesario.
- 40.- Adquiere los activos requeridos para la operación de la empresa.

**Condiciones de Trabajo:**

- 1.- Tener la disponibilidad de tiempo requerida para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- 2.- Utilizar el equipo de seguridad cuando sea necesario.

**DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

Nombre del Puesto: **DIRECTOR GENERAL Y/O ADMINISTRADOR  
UNICO**  
Ocupantes: **1**  
Área: **Dirección General**

Director General: Ing. José Luís Zenizo . \_\_\_\_\_

Fecha de Elaboración. 5 de Noviembre del 2004

Próxima revisión: Enero del 2006



## Anexo 4

### DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del Puesto: **JEFE DE PRODUCCIÓN**  
Ocupantes: **1**  
Área: **Producción**

**Descripción Genérica:** Supervisa la fabricación, empaque y embarque de Alambres y cables flexibles (soguillas), cumpliendo con la política de calidad.

#### Descripción Específica:

- 1.- Elabora el programa de producción y le da seguimiento de acuerdo a las prioridades.
- 2.- Proporciona las especificaciones de los productos requeridos para la producción y venta, conforme a los requerimientos de los clientes y de los procesos productivos.
- 3.- Asegura la correcta identificación, calidad y empaque de cada uno de los productos a entregar a los clientes.
- 4.- Realiza visitas periódicas a los clientes, con la finalidad de mejorar tanto la calidad de los productos como la eficiencia de la empresa.
- 5.- Efectúa el seguimiento de las acciones correctivas y preventivas para el mejor cumplimiento a los clientes.
- 6.- Realiza el mantenimiento y reparación de las maquinas con ayuda de los operadores.
- 7.- Programa a los trabajadores en turnos y tiempo extra según el programa de producción.
- 8.- Checa los horarios de entrada y salida de los trabajadores.
- 9.- Asiste con el director a las visitas para revisar las reclamaciones de los productos.
- 10.- Supervisa los inventarios físicos.
- 11.- Se encarga de la capacitación del personal de nuevo ingreso, o de un nuevo proceso o maquina.
- 12.- Participa en el proceso de selección de personal, para su área.
- 13.- Resuelve dudas y problemas de la producción y funcionamiento de las maquinas.
- 14.- Supervisa la producción durante la jornada en cuanto a la cantidad y calidad de los distintos materiales.
- 15.- Entrega los sobres de nómina a cada trabajador los días establecidos, y entrega los recibos ya firmados al departamento administrativo.

## **DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.**

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

Nombre del Puesto: **JEFE DE PRODUCCIÓN**  
Ocupantes: **1**  
Área: **Producción**

#### **Condiciones de Trabajo:**

- 1.- Cumplir con los horarios de trabajo, siendo puntual con su hora de entrada, salida y comida.
- 2.- Utilizar faja, guantes y herramientas para cargar los materiales.
- 3.- Utilizar tapones auditivos para entrar a la bonchadora.

#### **Aprobaciones:**

Jefe de Producción: Sr. Enrique Chávez \_\_\_\_\_

Director General: Ing. José Luís Zenizo .\_\_\_\_\_

Fecha de Elaboración. 5 de Noviembre del 2004

Próxima revisión: Enero del 2006

## Anexo 5

### DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del Puesto: **AYUDANTE GENERAL**  
Ocupantes: **5**  
Área: **Producción**

**Descripción Genérica:** Colabora en el proceso de fabricación de Alambres y cables flexibles (soguillas), cumpliendo con la política de calidad.

#### Descripción Específica:

- 1.- Clasifica materiales por calibres y construcción, utilizando el micrómetro.
- 2.- Embobina alambres y materiales de diferentes calibres.
- 3.- Comprueba el diámetro y enlongación de los materiales.
- 4.- Monta y cambia los carretes de las distintas máquinas (bonchadora, cableadora y embobinadora).
- 5.- Interpreta las prácticas de fabricación (distinguir entre torones, grupos, centros, derecha e izquierda).
- 6.- Vigila los materiales para que no se revienten en las máquinas para que no hayan alteraciones.
- 7.- Mantiene limpios los materiales.
- 8.- Pesa los materiales descontando al peso la tara.
- 9.- Envuelve y marca los carretes con el peso y el calibre.
- 10.- Acomoda los materiales en las áreas asignadas según el caso (materiales en proceso, producto terminado, etc.)
- 11.- Mantiene el orden en las áreas de trabajo.
- 12.- Limpia y guarda las herramientas que ocupo durante su turno de trabajo.
- 13.- Reporta al Jefe de Producción cualquier anomalía que se presente.
- 14.- Asea su área de trabajo, incluyendo cocina y baños.
- 15.- Ayuda al Jefe de Producción en el mantenimiento y reparación de las máquinas.
- 16.- Conoce el proceso de operación de las diferentes máquinas.

#### Condiciones de Trabajo:

- 1.- Cumplir con los horarios de trabajo, siendo puntual con su hora de entrada, salida y comida.
- 2.- Utilizar faja, guantes y herramientas para cargar los materiales.
- 3.- Utilizar tapones auditivos para entrar a la bonchadora.
- 4.- Rolar turnos y tiempo extra cuando sea requerido.

**DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

Nombre del Puesto: **AYUDANTE GENERAL**  
Ocupantes: **5**  
Área: **Producción**

**Aprobaciones:**

Jefe de Producción: Sr. Enrique Chávez \_\_\_\_\_

Director General: Ing. José Luís Zenizo G. \_\_\_\_\_

Fecha de Elaboración. 5 de Noviembre del 2004

Próxima revisión: Enero del 2006

## Anexo 6

### DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del Puesto: **CHOFER**  
Ocupantes: **1**  
Área: **Dirección General**

**Descripción Genérica:** Colabora en el proceso de transportación y entrega de Alambres y cables flexibles (soguillas), materias primas y otros insumos necesarios.

#### **Descripción Específica:**

1. Es el responsable del mantenimiento y limpieza del vehículo (camioneta).
2. Realiza los trámites relacionados con el vehículo tales como permisos, tenencias, verificaciones, etc.
3. Recoge materias primas y otros insumos de acuerdo a los requerimientos solicitados.
- 4 Verifica que este correcto el peso de los materiales (materias primas) cuando los recoge.
5. Empaca y etiqueta los materiales antes de su entrega.
6. Entrega el producto terminado a los clientes.
7. Lleva a revisión las facturas y cobra cuando así es solicitado por los clientes.
8. Realiza los trámites para embarques foráneos.
9. Ayuda con la limpieza y clasificación de carretes.
10. Pesa y clasifica la chatarra.

#### **Condiciones de Trabajo:**

- 1.- Cumplir con los horarios de trabajo, siendo puntual con su hora de entrada, salida y comida.
- 2.- Utilizar faja, guantes y herramientas para cargar los materiales.
- 3.- Conducir con el cinturón de seguridad siempre.
- 4.-Trabajar tiempo extra cuando sea requerido.

**DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

Nombre del Puesto: **CHOFER**  
Ocupantes: **1**  
Área: **Dirección General**

**Aprobaciones:**

Director General: Ing. José Luís Zenizo G. \_\_\_\_\_

Fecha de Elaboración. 5 de Noviembre del 2004

Próxima revisión: Enero del 2006

## Anexo 7

### DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del Puesto: **SECRETARIA**  
Ocupantes: **1**  
Área: **Dirección General**

**Descripción Genérica:** Colabora en la Dirección General en aquellas actividades necesarias para obtener y mantener la información actualizada y ordenada para realizar los reportes e informes para la toma de decisiones.

#### Descripción Específica:

1. Recibe pedidos de los clientes.
2. Anota los pedidos en el pizarrón de tareas.
3. Elabora facturas de los materiales vendidos.
4. Elabora los certificados de calidad.
5. Calcula los precios de los materiales en base a la cotización que determina el administrador único para cada cliente. (dólar y precio internacional del cobre).
6. Mantiene actualizado el reporte de la cotización del dólar.
7. Captura toda la información generada en el mes.
8. Entrega al administrador único las relaciones de compras y ventas para la elaboración de inventarios.
9. Elabora los cheques para proveedores y pagos varios
10. Actualiza diariamente la relación de bancos y cobranza.
11. Deposita los cheques en los diferentes bancos
12. Controla el manejo de la caja chica.
13. Realiza las llamadas para verificar depósitos de cobranza y para agendar los pagos de los clientes.
14. Elabora las órdenes de compra de los materiales solicitados y les da seguimiento.
15. Mantiene en orden el archivo general.
16. Coordina los festejos de cumpleaños.

#### Condiciones de Trabajo:

- 1.- Cumplir con los horarios de trabajo, siendo puntual con su hora de entrada, salida y comida.
- 2.- Utilizar el equipo de seguridad cuando sea indicado.
- 3.- Trabajar tiempo extra cuando sea requerido.

**DISTRIBUCIONES CU-ZE, S.A. DE C.V.**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

Nombre del Puesto: **SECRETARIA**  
Ocupantes: **1**  
Área: **Dirección General**

**Aprobaciones:**

Director General: Ing. José Luís Zenizo G. \_\_\_\_\_

Fecha de Elaboración. 5 de Noviembre del 2004

Próxima revisión: Enero del 2006



**Anexo 8**

# Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V.

## Solicita personal sexo masculino, Operadores de Maquinas y Ayudantes generales

Escolaridad mínima de primaria, con  
Secundaria de preferencia.

Con disponibilidad de horario.

Buena presentación y con deseos de  
trabajar.

Prestaciones de Ley.

Presentarse con solicitud de empleo elaborada en:

*Cinco de Mayo No. 83, Tlalnepantla Centro*

**Hablar a los Teléfonos 5565-2181 y 5565-2195**

## **Anexo 9**

### **Departamento de Empleo de Tlalnepantla.**

Av. Sor Juana Inés de la Cruz, Esq. Fultón

Deportivo Tlali.

Tel:5565-0509 Fax: 5390.6781

Enero 3 del 2005

### **At'n: C.P. Carlos del Angel García.**

Por medio de la presente, nos permitimos solicitar su ayuda para poder contratar personal de puestos vacante.

Solicitamos:           **Operador de Maquinas y  
Ayudante General**

Requisitos:    - Mayor de edad.  
                  - Con disponibilidad de horario.  
                  - Buena presentación y deseos de trabajar.  
                  - Escolaridad mínima de primaria (Secundaria de preferencia).

Ofrecemos       - Buen ambiente de trabajo.  
                  - Buen sueldo y prestaciones.

Favor de remitirlas con nosotros con solicitud firmada y con su carta de presentación.

Agradezco de ante mano sus atenciones.

A t e n t a m e n t e.

Sra. Gpe.Alicia Muro S.  
Rep. Legal.

**Anexo 10**  
**Solicitud de Empleo**



## Anexo 11

### Contrato de Trabajo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE: **DISTRIBUCIONES Cu-Ze, S.A. de C.V.** A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA “EL PATRON”, Y POR LA OTRA: Sr. Javier López Gamez A QUIEN EN LO SUBSECUENTE SE DENOMINARA “EL TRABAJADOR O EMPLEADO”, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

04 de septiembre del 2005

### DECLARACIONES

1.- Declara “EL PATRON”, estar constituido como persona moral conforme a las leyes del país, de la nacionalidad mexicana, con el R.F.C. DCZ-971218-9U8 y el Registro Patronal No. C53 33738 10-7, con domicilio en Cinco de Mayo # 83, Col. Centro de Tlalnepantla, en Tlalnepantla, Edo. de Mex. C.P. 54000

2.- Declara “EL TRABAJADOR O EMPLEADO” ser de nacionalidad mexicana, tener la edad de 43 años, del sexo masculino; y de estado civil soltero; con domicilio en: Toluca No. 20 Col. Isidro Fabela Tlalnepantla C.P. 54110 Estado de México con R.F.C. ó CURP LOGJ-611230.

### CLAUSULAS

1.-El contrato se celebra por 30 días siendo sólo modificable, suspendido, rescindido o terminado conforme a la Ley Federal del Trabajo.

2.- “EL TRABAJADOR O EMPLEADO” se compromete a realizar servicios personales bajo la supervisión y dependencia del “PATRON”, como --Ayudante General -----

3.- La jornada será de 48 horas semanales, descansando un día a la semana conforme al artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo.

4.- Se conviene que el salario o sueldo que se ofrecerá a cambio de los servicios especializados en el presente, es el siguiente: \$100.00 (Cien pesos con 00/100 M. N.) diarios sometiéndose a los descuentos exigidos por la Ley del Seguro Social, la Ley del Impuesto sobre la Renta.

El pago de éste se efectuará conforme la ley monetaria, los días Sábados de cada Semana y en su lugar de trabajo.

5.- De acuerdo al artículo 74 de la Ley Federal de Trabajo serán días de descanso obligatorio: 1º. de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, 1º. de Mayo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre y el 1º. Diciembre de cada 6 años, cuando corresponda a la Transmisión del Poder Ejecutivo Federal, el 25 de Diciembre y aquellos en los que se comprendan las vacaciones a las que hace mención la cláusula sexta, el trabajador percibirá su salario o sueldo íntegro, promediándose las percepciones contenidas en los últimos días efectivamente trabajados si se calcula a destajo.

6.- “El Trabajador o Empleado” tendrá derecho a 6 días de vacaciones al año de servicio prestado, que aumentará a razón de 2 días por año hasta sumar 12, por cada año posterior. Después del cuarto año éstas aumentarán en dos días, por cada cinco años de servicio. Las vacaciones comenzarán cada año el día que sea acordado con “El Patrón”.

7.- “El Trabajador o Empleado” conviene en someterse a los chequeos médicos que “El Patrón” ordene periódicamente, en los términos de la fracción X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en el concepto de que el médico que los practique será designado y retribuido por “El Patrón”.

8.- En los casos de que “El Trabajador o Empleado”, hubiere de laborar por mayor tiempo al establecido en la jornada máxima legal, “El Patrón” retribuirá las primeras 9 horas a la semana con un 100% y las ulteriores a un 200% más de salarios por hora, sin perjuicio de las sanciones respectivas.

9.- En el caso de que “El Trabajador o Empleado” sea mayor a 14 años, pero menor de 16, el presente contrato debe ser autorizado por los padres o tutores, o la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, El Inspector del Trabajo o la Autoridad Política de acuerdo con el Art. 23 de la Ley Federal del Trabajo.

10.- Las partes convienen que en caso de controversia se estará a lo establecido en el presente, y en lo que fuere omiso se entenderá a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, o el Reglamento Interior de Trabajo del cual se entrega un ejemplar al trabajador.

Leído por ambas partes ante los testigos que firman y conscientes de las obligaciones que se engendran, así como las que la Ley les impone lo firman, en Tlalnepantla el día 04 de septiembre del 2005

FIRMA DEL “PATRON”

FIRMA DEL “TRABAJADOR”

\_\_\_\_\_  
Ing. José Luis Zenizo González

\_\_\_\_\_  
Sr. Javier López Gamez

TESTIGO

TESTIGO

\_\_\_\_\_  
Sra. Guadalupe A. Muro Sais

\_\_\_\_\_  
Sr. Enrique Chávez Morales.

**Anexo 12**  
**Formatos IMSS**

## **Anexo 13**

### **Solicitud de Ingreso a Nómina de Nuevos Trabajadores**

Atención a C.P. Antonio F. Aranda G.  
Asesor Contable  
e-mail: anfragu@cablevision.net

#### Datos de Trabajador de Nuevo Ingreso

Nombre:	Hernández Jiménez José Silvino
Edad:	45 años
RFC:	HEJS 570923 BA4
CURP:	HEJS 570923 HDFMS4
NSS:	06 54 57 5900 8
Fecha de Ingreso:	01 julio del 2004
SDI:	114.98
Salario Diario:	110.00
Vales de Despensa:	660.00
Amortizaciones:	No hay registro





## Anexo 15 Cálculo de Nómina Semana

### Solicitud de Nómina

**Semana 8 Del 20 al 26 de Febrero del 2006**

		SUELDO DIARIO	DIAS TRABAJADOS	HRS EXTRAS DOBLES	HRS EXTRAS TRIPLES	DIAS DE VACACIONES	SALARIO BASE	TIEMPO EXTRA DOBLE	TIEMPO EXTRA TRIPLE	INCENTIVOS DE PRODUCCION	VACACIONES	PRIMA VACACIONAL	VALES DESPESA	AMORTIZACION INFONAVIT	TOTAL
López Gamez Javier	Producción	110.00	1			6	110.00	0.00	0.00		660.00	165.00			935.00
Herrera Jiménez José Silvino		110.00	7	6			770.00	165.00	0.00		0.00	0.00			935.00
Castillo González Antonia		90.00	7	5			630.00	112.50	0.00		0.00	0.00			742.50
Carreño Rodríguez Luis Octavio		90.00	7	9	3		630.00	202.50	101.25		0.00	0.00			933.75
							0.00	0.00	0.00		0.00	0.00			0.00

Chavez Morales Enrique FD=52.1339	Administrativo	200.00	7				1,400.00	0.00	0.00		0.00	0.00		364.9	1,035.06
Muro Sais Guadalupe Alicia		200.00	7				1,400.00	0.00	0.00		0.00	0.00			1,400.00
Rico Lopez Patricia		166.67	7				1,166.69	0.00	0.00		0.00	0.00			1,166.69
<b>SUMA</b>			<b>43</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6,106.69</b>	<b>480.00</b>	<b>101.25</b>	<b>0.00</b>	<b>660.00</b>	<b>165.00</b>	<b>0.00</b>	<b>364.94</b>	<b>7,148.00</b>

- 1.- Por favor cierra las cantidades a pesos.
- 2.- Recuerda la amortización de Enrique.
- 3.- Si hay tiempo extra y vacaciones.

## Anexo 16

### Mail de Nómina y Recibos

CHAVEZ MORALES ENRIQUE	SALARIO DIARIO	UNIDADES	
SALARIO BASE	200.00	7	1,400.00
HORAS EXTRAS 2		0	0.00
HORAS EXTRAS 3		0	0.00
INCENTIVOS DE PRODUCCION			0.25
PRIMA DOMINICAL			
VACACIONES		0	0.00
PRIMA VACACIONAL		0.25	0.00
BONO EXTRAORDINARIO			0.00
CREDITO AL SALARIO			0.00
VALES DESPESA		0	
<b>SUMA DE INGRESOS</b>			<b>1,400.25</b>
IMSS			0.00
AMORTIZACION INFONAVIT			391.27
ISPT			55.98
<b>SUMA DE DEDUCCIONES</b>			<b>447.25</b>
<b>TOTAL A PAGAR</b>			<b>953.00</b>

CALCULO DE RETENCION ISR			
	1,400.25	SUBSIDIO	
LIMITE INFERIOR	969.51	IMP MARGINAL	73.23
CUOTA FIJA	88.96	50%	36.61
EXCEDENTE	430.74	CUOTA FIJA	44.45
	17%	73.23	
IMPUESTO	162.19	TOTAL	81.06
		SUB NO ACRED	33.24
IMPUESTO ANTES DE CREDITO AL SALARIO	114.36	SUB ACRED	47.83
CREDITO AL SALARIO	58.38		
<b>IMPUESTO A RETENER</b>	<b>55.98</b>		

## Anexo 17

### Calculo de Pago de Vacaciones

	Del :	01-01-05	al	31-12-05	
				<b>Total real</b>	<b>8,523.36</b>
			<b>Dias de</b>	<b>Vacaciones Aproximado</b>	<b>Vacaciones Real</b>
<b>Muro Sais Guadalupe Alicia</b>					
Salario diario	\$	200.00			2,400.00
Fecha Ingreso		01/04/1998		%	
Días			12	2,400.00	
<b>Chavez Morales Enrique</b>					
Salario diario	\$	200.00			2,400.00
Fecha Ingreso		10/12/1998		%	
Días			12	2,400.00	
<b>Patricia Rico López</b>					
Salario diario	\$	166.67			1,333.36
Fecha Ingreso		10/02/2004		%	
Días			8	1,333.36	
<b>López Gamez Javier</b>					
Salario diario	\$	110.00			1,100.00
Fecha de Ingreso		17/09/2002		%	
Días			10	1,100.00	
<b>José Silvino Herrera</b>					
Salario diario	\$	110.00			660.00
Fecha Ingreso		30/06/2004		%	
Días			6	660.00	
<b>Antonia Castillo González</b>					
Salario diario	\$	90.00			540.00
Fecha Ingreso		30/11/2004		%	
Días			6	540.00	
<b>Luis Octavio Carreño</b>					
Salario diario	\$	90.00			90.00
Fecha Ingreso		24/10/2005		%	
Días			1	90.00	
<b>Total:</b>					<b>8,523.36</b>

## Anexo 18

### Calculo de Pago de Aguinaldos

		Del :	31-12-04	al	31-12-05			
		<b>Total real</b>			<b>13,402.00</b>			
		<b>Aguinaldo Aproximado</b>			<b>Aguinaldo Real</b>			
<b>Muro Sais Guadalupe Alicia</b>						<u>3,000.00</u>	3,000.00	
Salario diario	\$ 200.00							
Fecha Ingreso	01/04/1998	%						
Días		365		100	15			
<b>Chavez Morales Enrique</b>						<u>3,000.00</u>	3,000.00	
Salario diario	\$ 200.00							
Fecha Ingreso	10/12/1998	%						
Días		365		100	15			
<b>Patricia Rico López</b>						<u>2,500.05</u>	2,500.00	
Salario diario	\$ 166.67							
Fecha Ingreso	10/02/2004	%						
Días		365		100	15			
<b>López Gamez Javier</b>						<u>1,650.00</u>	1,650.00	
Salario diario	\$ 110.00							
Fecha de Ingreso	17/09/2002	%						
Días		365		100	15			
<b>José Silvino Herrera</b>						<u>1,650.00</u>	1,650.00	
Salario diario	\$ 110.00							
Fecha Ingreso	30/06/2004	%						
Días		365		100	15			
<b>Antonia Castillo González</b>						<u>1,350.00</u>	1,350.00	
Salario diario	\$ 90.00							
Fecha Ingreso	30/11/2004	%						
Días		365		100	15			
<b>Luis Octavio Carreño</b>						<u>251.51</u>	252.00	
Salario diario	\$ 90.00							
Fecha Ingreso	24/10/2005	%						
Días		68		100	2.8			
Total:						<u><u>13,402.00</u></u>		

## Anexo 19

### Calculo de Pago de Vales de Despensa

#### Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V.

Calculo de Vales por Persona. (20% mensual)

Nombre	Salario diario	Mensual	20%	Total	Actualización
Chavez Morales Enrique	200.00	6,000.00	1,200.00	1,200.00	
Muro Sais Gpe. Alicia	200.00	6,000.00	1,200.00	1,200.00	
Rico López Patricia	166.67	5,000.10	1,000.02	1,000.00	
José Silvino Herrera Jimenez	110.00	3,300.00	660.00	660.00	
López Gamez Javier	110.00	3,300.00	660.00	660.00	
Castillo González Antonia	90.00	2,700.00	540.00	540.00	
Luis Octavio Carreño Rguez.	90.00	2,700.00	540.00	540.00	
		0.00	0.00		
			5,800.02	5,800.00	

Nombre		\$ 100.00	\$ 50.00	\$ 10.00	\$5.00	\$ 1.00
Chavez Morales Enrique	\$ 1,200	10	4			
Muro Sais Gpe. Alicia	\$ 1,200	10	4			
Rico López Patricia	\$ 1,000	10				
José Silvino Herrera Jimenez	\$ 660	5	3	1		
López Gamez Javier	\$ 660	5	3	1		
Castillo González Antonia	\$ 540	3	4	4		
Luis Octavio Carreño Rguez.	\$ 540	3	4	4		
	<b>\$ 5,800</b>	<b>46</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Anexo 20

### Renuncia

At'n: Ing. José Luis Zenizo G.

Por este medio le informo que por así convenir a mis intereses, a partir de ésta fecha dejo de laborar con la empresa Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V., agradeciendo la oportunidad que se me dio para trabajar con ustedes.

Así mismo, No me reservo acción alguna en contra de la compañía, ya que fui tratado con respeto y cortesía durante el tiempo en que estuve laborando y se me dio todo lo que me correspondía, tanto económica como de relaciones laborales.

A t e n t a m e n t e

---

Sr. Luis Alejandro Pérez Aguilar  
15 de Octubre del 2005

**Nota: El trabajador además de firmar la renuncia deberá cruzar de su puño y letra el que no se reserva acción alguna en contra de la empresa.**

## Anexo 21

### Finiquito

At'n: Distribuciones Cu-Ze, S.A. de C.V.

Por este medio hago constar que he recibido la cantidad de \$ 1,301.85 ( Un mil trescientos un pesos con 85/100 M. N.) por concepto de mi finiquito y que corresponde al tiempo en que estuve laborando con ustedes y al mismo tiempo, hago constar que NO me reservo acción alguna en contra de la Compañía, debido a que se me dieron todas las facilidades, así como se me pagaron todos los conceptos correspondientes a mi trabajo.

	Días	Salario Diario	Total
Salario Base	0	110.00	\$ -
Tiempo Extra 2		110.00	\$ -
Tiempo Extra 3			
Aguinaldo 78.90%		110.00	\$ 1 ,301.85
P. Vacacional 25%	0	110.00	\$ -
Vacaciones	0	110.00	\$ -
Crédito al Salario		-----	\$
Total			\$ 1,301.85

A t e n t a m e n t e

---

Sr. Luis Alejandro Pérez Aguilar  
15 de Octubre del 2005

**Nota: El trabajador además de firmar el finiquito deberá cruzar de su puño y letra el que no se reserva acción alguna en contra de la empresa.**



## **Anexo 22**

### **Artículo 135 de la Ley Federal del Trabajo**

Queda prohibido a los trabajadores:

1. Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe.
2. Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón.
3. Sustraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada.
4. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez.
5. Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico.
6. Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de este lo exija. Se exceptúan de esta disposición las punzantes y punzó cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo.
7. Suspender las labores sin autorización del patrón.
8. Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo.
9. Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquel a que están destinados.
10. Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento.