

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ASA
POSTERS S.A. DE C.V. EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

ECHEVERRIA ORDÓÑEZ, MERLIN ARELI
ESCOBAR AVALOS, DARIS WILFREDO
RODRÍGUEZ LOPEZ, MARILYN DE JESÚS

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR: LIC. LUIS ALBERTO ERAZO

SAN SALVADOR, JUNIO DE 2008

AUTORIDADES UNIVERSISTARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro
Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Roger Armando Arias
Alvarado

Secretario : Lic. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Lic. Luis Alberto Erazo

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : MAE. Francisco Antonio
Quintanilla

Junio 2008

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A nuestro señor Jesucristo por la maravillosa oportunidad de alcanzar el éxito a través de ésta profesión; por el don de la sabiduría, fortaleza, e inteligencia necesaria, y por todas las bendiciones recibidas.

A mis amados padres Isabel Ordoñez y José Echeverría, a mis hermanos(as), familiares y a mis queridos amigos(as) por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis estimados compañeros por su dedicación, comprensión, confianza, entusiasmo, positivismo y sobre todo por su sincera amistad.

Al asesor Lic. Luis Alberto Erazo por su orientación, dedicación y por haber compartido sus conocimientos.

Merlin Areli Echeverría Ordoñez

A Dios todopoderoso, por todas las bendiciones y fortaleza recibida, a mis amados padres, Carmen Avalos (De grata recordación) y Eusebio Escobar, a todos mis hermanos (as), Familiares, Amigos y en especial a mis compañeras por la comprensión, apoyo, esfuerzo y amistad.

A mi asesor y a todas las personas que de una u otra forma han tenido intervención en que pueda lograr este triunfo.

Daris Wilfredo Escobar Avalos

A Dios por regalarme la oportunidad de tener vida, salud, educación y por todas las bendiciones recibidas en todo momento y por permitirme lograr el éxito.

A mi madre Rosa Miriam López de Martínez, por su amor, apoyo moral, económico, por creer en mí y apoyarme en los momentos más difíciles y demostrarme que soy importante para ella.

A mi padre Hamington de Jesús Rodríguez Rivera, por estar siempre al pendiente de mí, por enseñarme a tener paciencia y luchar fuerte sin mirar atrás hasta lograr mis objetivos.

A mi esposo René Arturo Pérez Deras por su amor y apoyo moral incondicional.

A mis hermanas Jennifer Pamela Rodríguez López y Rossmery Rodríguez de Marroquín por el apoyo que me brindaron.

A mis amigos por demostrarme su amistad sincera, suegros, cuñadas (dos) y en especial a mi tío Apolinario Martínez que en momentos de derrota me demostró su apoyo y por sentirse orgulloso de mí.

Al Lic. Luis Erazo, asesor de tesis y catedráticos que me brindaron su apoyo cuando más lo necesitaba.

Marilyn de Jesús Rodríguez López

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	iv
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE ASAPOSTERS S.A. DE C.V. Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	
A. Generalidades de ASA POSTERS S.A. DE C.V.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Pensamiento estratégico ASA POSTERS S.A. DE C.V.....	3
2.1 Misión	3
2.2 Visión	3
2.3 Objetivos.....	4
2.4 Valores	4
2.5 Organización	5
2.5.1 Organigrama.....	5
2.5.2 Descripción de los niveles jerárquicos.....	7
2.5.3 Objetivos, funciones y relaciones principales por Unidad organizativa	7
3. Marco Legal.....	12
B. Generalidades Administración de Recursos Humanos.....	15
1. Antecedentes.....	15
2. Administración de Recursos Humanos.....	17
3. Importancia de la ARH.....	18
4. Objetivos de la Función de la ARH.....	19
5. Políticas de la ARH.....	20
6. Responsables de la ARH.....	21
C. Sistema de Administración de Recursos Humanos	21
1. Generalidades de los Sistemas.....	21
2. Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	23
2.1 Provisión de Personal.....	24
2.1.1 Reclutamiento de Personal.....	24
2.1.2 Selección de Personal	27

2.2	Aplicación de Personal.....	29
2.2.1	Inducción de Personal.....	30
2.2.1.1	Ventajas de la Inducción.....	31
2.2.2	Análisis y Descripción de Puestos.....	32
2.2.4	Evaluación del Desempeño.....	33
2.3	Mantenimiento de Personal.....	33
2.3.1	Administración de Salarios.....	33
2.3.2	Plan de Beneficio Social.....	34
2.3.3	Higiene y Seguridad Ocupacional.....	34
2.3.3.1	Plan de Higiene y Seguridad.....	34
2.4	Desarrollo de Personal.....	35
2.4.1	Capacitación	35
2.5	Seguimiento y control de Personal.....	37
2.5.1	Base de Datos.....	37
2.5.2	Auditoria de Recursos Humanos.....	37
D.	Gestión de Personal.....	38
1.	Proceso Administrativo.....	38
1.1	La importancia del Proceso Administrativo.....	39
1.2	Fases del Proceso Administrativo.....	39

**CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ASA POSTERS S.A. DE C.V.**

A.	Objetivos	41
B.	Importancia	42
C.	Métodos y Técnicas de Investigación	42
1.	Método de Investigación.....	43
2.	Nivel de Investigación	43
3.	Tipo de Investigación	43
4.	Fuentes de Recolección de Información	44
4.1	Fuentes Primarias	44
4.2	Fuentes Secundarias	44
5.	Técnicas e Instrumentos.....	44
5.1	Técnicas.....	44
5.2	Instrumentos	44

6. Determinación del Universo	45
6.1 Universo	45
6.2 Determinación de la Muestra	45
7. Tabulación y Análisis de los Datos.....	47
D. Análisis de la situación actual de la Administración de Recursos Humanos en ASA POSTER S.A DE CV.	49
1. Responsable de la Administración de Recursos Humanos	49
2. Sistema de Administración de Recursos Humanos	50
2.1 Provisión de Personal.....	51
2.1.1 Reclutamiento de Personal.....	51
2.1.2 Selección de Personal	52
2.2 Aplicación de Personal.....	53
2.2.1 Inducción de Personal	53
2.2.2 Análisis y Descripción de Puestos	53
2.2.3 Evaluación del Desempeño	54
2.3 Mantenimiento de Personal.....	54
2.3.1 Administración de Salarios.....	55
2.3.2 Plan de Beneficio Social.....	55
2.3.3 Higiene y Seguridad Ocupacional.....	56
2.4 Desarrollo de Personal.....	56
2.5 Seguimiento y control de Personal.....	57
2.5.1 Base de Datos.....	58
2.5.2 Auditoría de Recursos Humanos.....	58
E. Conclusiones y Recomendaciones.....	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones	61

Capítulo III

PROPUESTA SOBRE EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADO A MEJORAR LA GESTION DE PERSONAL DEL LA EMPRESA ASA POSTERS S.A. DE C.V.

A. Objetivos	62
B. Generalidades del departamento de Recursos Humanos.....	63

1. Naturaleza	63
2. Importancia.....	63
3. Objetivos.....	64
4. Políticas Generales.....	65
5. Funciones de la Gerencia de recursos humanos.....	66
6. Personal responsable.....	67
7. Ubicación.....	67
C. Sistema de Administración de Recursos Humanos	68
1. Generalidades del SARH.....	68
1.1 Objetivos.....	68
1.2 Políticas.....	68
1.3 Alcance y Limitación del Sistema de RRHH.....	68
1.4 Difusión, uso, revisión y actualización del SARH.....	69
2. Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	70
2.1 Provisión de Personal.....	70
2.1.1 Reclutamiento de Personal.....	70
2.1.2 Selección de Personal	75
2.2 Aplicación de Personal.....	83
2.2.1 Inducción de personal.....	83
2.2.1.1 Programa de Inducción.....	84
2.2.2 Descripción y análisis de puestos	87
2.2.3 Evaluación del Desempeño.....	88
2.3 Mantenimiento de Personal.....	89
2.3.1 Administración de Salarios.....	89
2.3.2 Beneficios Sociales.....	95
2.3.3 Higiene y Seguridad Ocupacional.....	103
2.4 Desarrollo de Personal.....	110
2.4.1 Capacitación	110
2.5 Seguimiento y control de Personal.....	116
2.5.1 Base de Datos.....	117
2.5.2 Auditoria de Recursos Humanos.....	119
D. Implementación del SARH.....	120
1. Objetivos	120
2. Políticas.....	120
3. Recursos	121

3.1 Recursos Humanos.....	121
3.2 Recursos Materiales.....	122
3.3 Recursos F inancieros.....	122
3.4 Recursos Técnicos	123
4. Cronograma de actividades para la implementación del SARH.	124
Bibliografía	125

Anexos

Anexo 1. Cuestionario dirigido al Personal de ASA POSTERS S.A DE C.V.	
Anexo 2. Tabulación e Interpretación de los datos obtenidos	
Anexo 3. Organigrama	
Anexo 4. Requisición de Personal	
Anexo 5. Solicitud de empleo	
Anexo 6. Formulario para Entrevista de Profundidad.	
Anexo 7. Test de Psicología aplicada	
Anexo 8. Contrato individual de trabajo	
Anexo 9. Manual de Bienvenida	
Anexo 10 Cuestionario para la descripción y análisis de puestos	
Anexo 11 Instructivo para la utilización del formulario de la Evaluación del desempeño basado en el método de Jerarquizacion por cualidades distintas por el medio directo	
Anexo 12 Instructivo para la utilización del formulario de la evaluación del desempeño basado en la técnica de lista de verificación de respuesta alternativa.	
Anexo 13 Instructivo para realizar el proceso de evaluación de puestos basado en el método de jerarquizacion	
Anexo 14 Necesidades Humanas por Satisfacer	
Anexo 15 Formato para evaluar el estado de Higiene y Seguridad Ocupacional	
Anexo 16 Formato para detectar necesidades de capacitación	
Anexo 17 Formato de Registro de Personal	
Anexo 18 Formulario de Evaluación del SARH	

RESUMEN

El recurso humano es el elemento mas importante en las organizaciones, pues a través de ellos se logran los objetivos, crecimiento, desarrollo y estabilidad de la empresa, es por ello que merece una atención especial. De generación en generación el campo de la administración de Recursos humanos ha venido evolucionando y realizando aportaciones para la eficacia de la organización.

En este documento se presenta la investigación realizada en la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., a fin de obtener información para diseñar un Sistema de Administración de Recursos Humanos orientado a mejorar la gestión del personal. Cabe mencionar que a pesar de ser una empresa de gran magnitud, no cuenta con una unidad de Recursos Humanos, lo que impide mantener con los empleados una adecuada comunicación, que es en sí uno de los problemas que más ha denotado la investigación y que se da a conocer en el presente.

Para la elaboración de la propuesta del sistema, se indagó con respecto a los elementos de los subsistemas Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control de Personal en la investigación en lo cual se obtiene aspectos importantes a considerar como lo son:

En la Provisión de Personal, se indagó acerca del proceso de Reclutamiento y Selección en la empresa, determinando la falta de éste, por lo que se proponen los procesos respectivos en el que se incluyen los medios, tipos y fuentes para reclutar, así mismo los pasos del proceso de selección que permitan elegir al candidato idóneo; también los procedimientos necesarios para reclutar, seleccionar y contratar al personal necesario.

Con respecto a la Aplicación de personal, en ASA POSTER S.A. DE C.V., se investigó sobre la Inducción de Personal, Descripción y Análisis de Puestos y la Evaluación del desempeño. Denotando que no existe un manual de inducción; así mismo no cuenta con las herramientas técnico-administrativas como el Manual de Descripción de puestos, en cuanto a la evaluación del desempeño se verificó que se realiza de manera imparcial. Por lo que se propone un manual de Bienvenida, el cuestionario para el análisis y descripción de puestos y un método de evaluación del desempeño, que contribuya a la toma de decisiones.

Según lo investigado acerca del Mantenimiento de personal, en relación a la Administración de Salarios, Planes de Beneficio Social e Higiene y Seguridad Ocupacional en el trabajo. Se determinó con el diagnóstico que la empresa no cuenta con una política salarial que ayude a motivar al personal; además carece de beneficios adicionales a la ley; en cuanto a la higiene y seguridad no posee las medidas sufrientes para contrarrestar y prevenir accidentes. Lo anterior conlleva a proponer una política salarial, Beneficios sociales y adicionales a la ley tomando actividades asistenciales, recreativos y supletorios; así como medidas de higiene y un formato para evaluar el estado de higiene y seguridad laboral.

En el Desarrollo de Personal, se indagó acerca del desarrollo de persona haciendo énfasis en la capacitación de estableciendo que si realizan capacitaciones técnicas, pero de se realiza de manera imparcial, por lo que se propone un programa de capacitación que contiene un formulario para detectar necesidades de capacitación y las actividades necesarias para programar futuras capacitaciones que incluyan

todos los aspectos importantes para el logro de objetivos organizacionales.

Y finalmente el Seguimiento y Control de Personal, se indagó sobre Base de Datos y Auditoría de Recursos Humanos, que son dos elementos básicos, según lo investigado ASA POSTERS S.A. DE C.V., cuenta con el registro de los empleados en un expediente laboral pero no están actualizado, así mismo no se realiza auditoria de Recursos Humanos pues no existe la unidad de Recursos Humanos por lo que se propone un formulario con información básica y relevante de los empleado, el cual deberá ser actualizado constantemente, a si como un formulario para realizar la evaluación del sistema para detectar si las los planes, políticas, procedimientos, y programas propuestos están siendo aplicados correctamente, esto permitirá determinar si es necesario emplear medidas correctivas a las actividades futuras y de esta manera mantener una adecuada auditoría del sistema.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la Administración de Personal se ha vuelto parte importante en la planificación de las empresas, ya que a través del elemento humano se logran los objetivos organizacionales, es por ello que las empresas se ven en la necesidad de mantener empleados calificados para realizar las funciones de la manera más eficiente y eficaz.

Lo anterior es de interés para ASA POSTERS S.A. DE C.V., que es una empresa dedicada a la creación y comercialización de productos publicitarios, por lo cual se diseñó un Sistema de Administración de Recursos Humanos orientado a mejorar la gestión de personal.

El presente trabajo de investigación está encaminado a lograr el mejoramiento de la gestión del personal de la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., a través de la eficiente administración por medio de herramientas técnicas y administrativas, así como procesos específicos que son elaborados y detallados en tres capítulos presentados, los cuales están estructurados de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presentan los aspectos generales de la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., así como su estructura organizacional, a la vez se incluyen fundamentos teóricos acerca del Sistema de Administración de Recursos Humanos y los subsistemas que lo componen: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y por último Seguimiento y Control de Personal.

El capítulo II, conocido como la investigación de campo, es el que permite conocer datos relevantes para el desarrollo del Diagnostico de la Situación Actual, para el caso la Situación Actual con respecto a la Administración de Recursos Humanos en la empresa en estudio, dicha información es obtenida a través de instrumentos de investigación, los cuales son de igual forma detallados en este capítulo, así como la metodología utilizada para realizar la investigación. De esta forma, con la obtención de los datos se realizan las conclusiones de la situación actual de la administración de recurso humano en ASA POSTERS S.A. DE C.V., y se realizan las respectivas recomendaciones para lograr el sanear los problemas diagnosticados.

En el Capítulo III se ha diseñado la propuesta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos, el cual se adapte a las necesidades de ASA POSTERS S.A. DE C.V., y sea de beneficio para lograr mejorar la gestión del personal adecuándose a las necesidades de la empresa, Además se presenta también el plan para la implementación del Sistema Propuesto.

Finalmente se detalla la bibliografía consultada para llevar a cabo la investigación y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE ASA POSTERS S.A. DE C.V. Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A. GENERALIDADES ASA POSTERS S.A. DE C.V.

1. Antecedentes¹

ASA POSTERS S.A. DE C.V., es una empresa que fué fundada el 25 de agosto de 1966, en Km. 5 ½. Boulevard del Ejército, Calle Claper, San Salvador; con la idea de producir publicidad en la vía pública por medio del sistema de impresión mas antigua del mundo siendo esta la serigrafía, que es la transmisión de tinta a través de una tela, el cual incluía la producción de posters, traseras para promocionales en camiones de reparto, afiches en metal, plástico y cartón, mantas publicitarias y puntos de venta entre otros.

Su primer cliente fue una compañía petrolera establecida en el país lo que permitió dar a conocer sus servicios y seguir desarrollándose hasta lograr trabajar con las más importantes agencias de publicidad y clientes.

Logra expandirse y fundar las oficinas de venta en Guatemala y Panamá en el año de 1972; ese mismo año la Alcaldía de San Salvador da en concesión la instalación de unidades de poste luminosos y se firma un contrato con la Compañía Alumbrado Eléctrico de San Salvador (CAESS) para la iluminación de las mismas. Durante el período crítico entre el año de 1980 y 1989, se logra ampliar la cobertura a las principales ciudades de Centroamérica, y con el esfuerzo se consolidan órdenes de producción que contribuyen al crecimiento, y con esto sentar

¹ www.asaposters.com

bases sólidas para las oficinas de ventas en Centroamérica, como Guatemala, San Pedro Sula y Tegucigalpa en Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

A raíz de los constantes cambios en las técnicas de impresión y la consolidación de trabajo en la región centroamericana, se inaugura la segunda planta de producción, con 1500mt², en San Salvador, cuyas paredes albergan el área de diseño, impresión digital y serigráfica.

En 1998, ASA POSTERS se convierte en la primera compañía en Latinoamérica y el Caribe que busca la innovación cuando decide invertir en tecnología de punta, con la adquisición de maquinaria especializada, específicamente al adquirir la impresora de gran formato IDANIT 162 AD de tecnología Israelí, con alta velocidad y resolución para trabajos en vía pública.

Además de incursionar con la producción y maquinaria de alta calidad, convirtiéndose así en la empresa más completa en impresión de gran formato.

Para el año 2005, la empresa se convierte en la pionera en introducir la Publicidad Virtual, a través de las bolas mágicas las cuales transmiten hologramas con mensajes publicitarios en restaurante, bares y discotecas.

Actualmente ASA POSTERS S.A. DE C.V., no solo se dedica a la impresión de vallas y posters, sino también a la colocación de vallas publicitarias en la vía pública y la impresión serigrafía.

2. Pensamiento Estratégico de ASA POSTERS²

Las empresas deben tener un panorama claro de lo que se quiere lograr y a donde se quiere llegar, esto se obtiene de la manera mas eficaz y eficiente al contar con la misión, visión, objetivos, valores, estrategias, una estructura de organización y una adecuada Administración de Recursos Humanos.

2.1 Misión

Es una formulación en la que se expresa de la manera mas posible ¿Qué, Porque, Como, A quienes se ofrece el producto o servicio cuando y donde?. La misión establece una dirección a todos los esfuerzos organizacionales, debe entenderse que es el objetivo mayor y el propósito fundamental de sus operaciones. La misión de ASA POSTERS S.A. DE C.V. es:

"Ofrecer lo mejor de nuestras Habilidades, Creatividad y Esfuerzo en la producción de material impreso y servicio de publicidad gráfica en el medio exterior, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Lograr las utilidades que nos permitan un crecimiento sostenido, retribuir a los accionistas, empleados y comunidad"

2.2 Visión

Es la capacidad gerencial de ubicar la empresa en un futuro, es decir lo que quiere ser o lograr. Las empresas se forman una imagen de lo que esperan ser, hacer o lograr en el futuro, pero traída al presente, la cual inspira e impresiona, da sentido y dirección y se le conoce como visión. La visión de ASA POSTERS S.A. DE C.V. es:

² Ibid

"Convertirnos en un aliado estratégico de nuestros clientes, manteniendo el liderazgo regional en la producción de comunicación gráfica publicitaria, adoptando tecnología innovadora que nos permita expandir nuestros servicios publicitarios, respetando la ética personal, comunitaria y ambiental"

2.3 Objetivos

Son fines que se quieren lograr y al cual se encamina el esfuerzo en conjunto. La empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., es una organización encargada de brindar servicios publicitarios a escala nacional y regional manteniendo sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos siguientes:

- Brindar con calidad servicios profesionales de publicidad, manteniendo un compromiso con los clientes.
- Lograr el crecimiento regional a través de la diversificación de productos publicitarios.
- Mantener tecnología innovadora, con el fin de ofrecer a nuestros a clientes productos de calidad que se adecuen a su necesidad.

2.4 Valores

Son características morales positivas que toda persona posee, es decir patrones de conducta.

ASA POSTERS S.A. DE C.V. es una empresa dinámica e innovadora que cree en las personas con la convicción de que la principal fuente de agregación de valor radica en el recurso humano que

compone la organización. Los valores que practica son: Lealtad, compromiso, responsabilidad y solidaridad

2.5 Organización

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una empresa, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

2.5.1 Organigrama

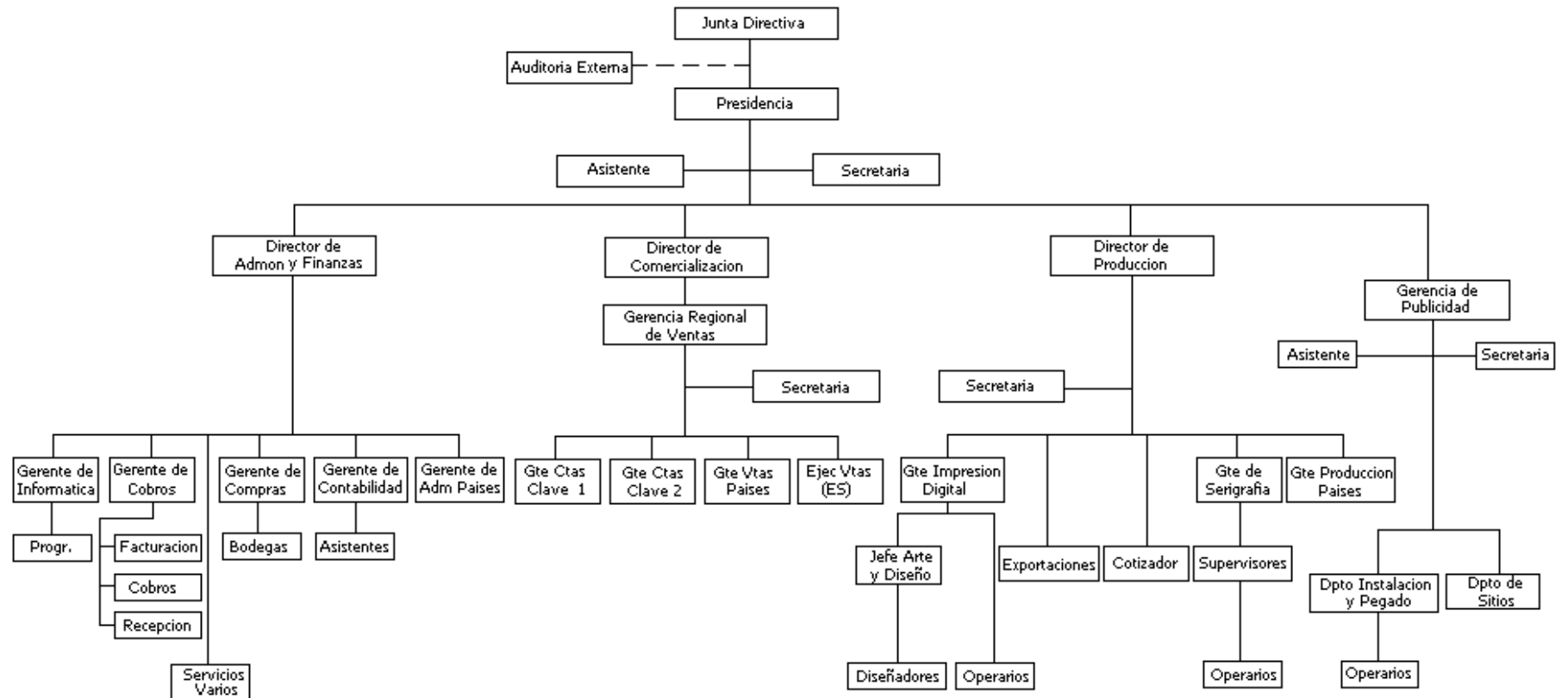
El organigrama representa la estructura formal de una empresa, en el cual se puede obtener un panorama de mandos inmediatos; además muestra la relación que existe entre funciones, actividades y unidades, entre otros, convirtiéndose en una herramienta necesaria para que la empresa pueda dar a conocer su estructura.

El organigrama actual de ASA POSTER S.A. de C.V., se clasifica de acuerdo a su ámbito como general, pues contiene información representativa en determinados niveles jerárquicos, siendo por su presentación, mixto, pues presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior y desagrega los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada y hacia la izquierda.³

A continuación se muestra el organigrama actual de la empresa:

³ Enrique Benjamín Franklin “*Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura*” Editorial McGraw Hill, 1998.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE ASA POSTERS S.A. DE C.V.



Fuente: ASA POSTERS S.A. DE C.V.

2.5.2 Descripción de los niveles jerárquicos

- **Nivel de Decisión:** En este nivel se discuten, se orientan y se toman las decisiones de los asuntos legales, técnicos y administrativos de la empresa. Está conformado por la Junta Directiva y la Presidencia.
- **Nivel de Dirección:** En este nivel se coordinan las diferentes actividades administrativas de la empresa. Está integrado por la Dirección de Administración y Finanzas, Comercialización, Producción y Dirección de Publicidad.
- **Nivel Ejecutivo:** Este nivel es el encargado de hacer cumplir los objetivos y metas planeadas, está constituido por las unidades de Gerencia.
- **Nivel Intermedio:** Está compuesto por las jefaturas y supervisión de las diferentes áreas que componen la organización.
- **Nivel Operativo:** Este nivel es el que se encarga de ejecutar todas las actividades de índole productivas de la empresa, en el se encuentra todo el personal de planta de las diferentes direcciones que conforman la organización.

2.5.3 Objetivos, funciones y relaciones principales por unidad organizativa.

1. Junta Directiva

Objetivo: Celebrar las reuniones que estime conveniente durante el mes, previa convocatoria para conocer aspectos diversos

sobre la administración, créditos, finanzas, asuntos legales, nuevos negocios.

Funciones:

- Llevar a cabo los procesos de Planeación Estratégica de la empresa, identificando y oficializando en el mismo, el rumbo de la empresa y el posicionamiento en el corto, mediano y largo plazo.
- Dictar normas y reglas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, así como exigir el cumplimiento de las mismas.
- Conocer y aprobar la Memoria Anual de Labores.
- Aprobar el Presupuesto General de la Empresa.

Relaciones:

A nivel interno: Con la Presidencia, las Direcciones de Administración y Finanzas, Comercialización, Producción y Publicidad.

A nivel externo: Con las Regionales de Centro América.

2. Presidencia

Objetivo: Cumplir con los objetivos de la empresa y establecer un equilibrio entre los directores y demás personal.

Funciones:

- Vigilar que se cumplan las políticas establecidas.
- Preparar los planes, presupuestos, estados financieros, informes y demás asuntos que sean de competencia con los niveles de dirección.

- Atender la gestión de negocios, asignar los deberes a los subordinados, dirigirlos en sus labores actuando de acuerdo a la legislación vigente.
- Enviar a los directores la documentación correspondiente y los asuntos principales a tratar dentro de las reuniones establecidas.
- Todas aquellas que le competen a la presidencia.

Relaciones:

A nivel interno: Con las Direcciones de Administración y Finanzas, Comercialización, Producción, Publicidad y Junta Directiva.

A nivel externo: Con entidades Bancarias y Financieras, Auditoria Externa, Fiscal y con las Regionales de Centro América.

3. Dirección de Administración y Finanzas

Objetivo: Administrar eficientemente los activos de la empresa y el capital de trabajo.

Funciones:

- Planear, organizar y dirigir el trabajo de los subordinados.
- Realizar las compras de suministros.
- Administrar los documentos, bienes y suministros de la empresa.
- Preparar las proyecciones de efectivo.
- Programar los servicios de vigilancia y seguridad.

- Programar los servicios de personal, transporte y limpieza.
- Otras atribuciones que le corresponden a la unidad.

Relaciones:

A nivel interno: Con Presidencia, las Direcciones de Comercialización, Producción, Publicidad, con Auditoría Interna y con todo el personal de la unidad

A nivel externo: Con entidades Bancarias y Financieras, Auditoría Externa, y Fiscal, con las Regionales de Guatemala, Honduras y Nicaragua; con los clientes, proveedores y empresas prestadoras de servicios como seguridad.

4. Dirección de Comercialización

Objetivo: Desarrollar las ventas asignadas para la región mediante el cumplimiento de mecanismos de venta.

Funciones:

- Planear con el gerente de ventas las formas estratégicas de promoción y ventas.
- Visitas continuas a los clientes.
- Coordinar la gestión de ventas.
- Todas aquellas funciones que competen a su unidad.

Relaciones:

A nivel interno: Con Presidencia, con las demás Direcciones y con el personal de la unidad orgánica.

A nivel externo: Con los clientes y con las direcciones regionales.

5. Dirección de Producción

Objetivo: Producir y entregar productos impresos por medio de serigrafía, diseño gráfico y digital.

Funciones:

- Realizar planes para la producción.
- Buscar tecnología innovadora para la mejora de impresión serigráfica y digital.
- Preparar capacitaciones para los empleados de manera que puedan desarrollarse las actividades de acuerdo a los objetivos esperados.
- Supervisar que los procesos productivos se realicen mediante los procesos establecidos.
- Vigilar que la producción sea de buena calidad.
- Todas aquellas que le competen a su unidad orgánica.

Relaciones:

A nivel interno: Con la Presidencia, las Direcciones de Administración y Finanzas, Comercialización, Producción y Publicidad.

A nivel externo: Con las Regionales de Centro América.

6. Dirección de Publicidad

Objetivo: Controlar el campo de vallas publicitarias, brindándole seguridad y estética a los clientes.

Funciones:

- Dar mantenimiento al campo de vallas publicitarias.
- Supervisar la fabricación de estructuras metálicas para los anuncios publicitarios.
- Buscar y contratar nuevos sitios.
- Programar nuevos anuncios con planes eficientes.
- Instalar publicitarios en las estructuras metálicas y ubicarlos en los sitios correspondientes.
- Todas aquellas que competen a su unidad.

Relaciones:

A nivel interno: Con la Presidencia, Direcciones de Impresión, Comercialización, Publicidad, Administración y Finanzas y con el personal de la unidad orgánica.

A nivel externo: ninguna.

3. MARCO LEGAL⁴

El marco legal establece las leyes, códigos, reglamentos y normas a las que están sometidas las empresas en cuanto a la actividad económica que realizan, por ello la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., está regida por la constitución de la república; el código de comercio, ley del registro de comercio; ley del impuesto sobre la renta, ley del IVA entre otras. Las cuales son aplicables con las disposiciones de siguientes:

⁴ Mendoza Orantes Ricardo "Recopilación de Leyes Mercantiles", 2004.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA: Está regida por la Constitución de la República, para los trabajadores del sector privado, son aplicables las disposiciones de la Constitución sobre trabajo y seguridad social; en el capítulo dos, sección segunda, art. del 37 al 52.

CÓDIGO DE COMERCIO DE EL SALVADOR: La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática los bienes y servicios. Art.553.

Las empresas poseen una personería jurídica que solo ella puede utilizar en las transacciones legales art. 417.

Así mismo está bajo disposición del Código de Comercio; como sociedad anónima y debe cumplir con respectivas leyes ante el centro nacional de registro (CNR), ente encargado de registrar a las sociedades para que puedan operar en el país, es decir debe cumplir con el artículo 191 del Código de Comercio en donde determina que la sociedad anónima se constituirá bajo denominación; también debe cumplir con el artículo 307 que especifica que las sociedades de capital variable se registrarán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate; y por las de la sociedad anónima relativas a balances, responsabilidad de los administradores y vigilancia del auditor.

CÓDIGO TRIBUTARIO: Por otra parte esta regida bajo el Código Tributario como sujeto pasivo ante la administración tributaria, en relación al registro como contribuyentes al fisco según lo establecido en el artículo 1 y 2 de la Ley de Registro y Control Especial de Contribuyentes,

así como el artículo 86 y 87 del Código Tributario; no obstante toda persona jurídica esta obligada a presentar o exhibir al Ministerio de Hacienda los siguientes documentos: Declaraciones, balances, inventarios físicos valuados y los registrados contablemente, informes, archivos y registros, comprobantes de crédito fiscal, facturas, etc.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA: Las Sociedades Anónimas deben regirse por la Ley Del Impuesto Sobre La Renta, el artículo uno de la ley de renta establece que la obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación del pago de impuesto de renta.

LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA): De igual manera según el artículo 20 de la ley de IVA, serán sujetos pasivos o deudores del impuesto las personas jurídicas; el Art. 94, establece que la declaración jurada de IVA incluirá el pago y deberá ser presentada en la Dirección General de Tesorería, en los bancos y otras instituciones financieras autorizadas por el Ministerio de Hacienda, en cualquiera de las oficinas que estas instituciones tengan en el país, dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente al período tributario correspondiente.

LEY DE AHORRO PARA PENSIONES: Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema de Pensiones, cuya tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva, que esta distribuida de la siguiente manera: Diez por ciento (10%) del ingreso base de cotización, se destinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De este total, los empleadores o "patronos" aportarán de sus propios fondos un

ahorro que equivale al 6.75% del salario mensual, por lo que debe hacerlo llegar a la AFP por medio de una planilla para pagos provisionales; y el trabajador aportará un 6.25%. Según el Art. 16.

LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL: La remuneración afecta al seguro, distribuido de acuerdo con lo dispuesto en el inciso tercero del Art. 29 de la Ley del Seguro Social, como: Patronos el 7.5%; y trabajadores el 3%.

CÓDIGO DE TRABAJO: Esta regida bajo el código laboral en relación al salario, jornadas de trabajo, descansos, vacaciones, asuetos y aguinaldos como remuneraciones formales que la ley exige. Según Art. 33.

B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Antecedentes⁵

La historia de la Administración de Recursos humanos se remonta a Inglaterra en la época de 1820 en que albañiles, carpinteros, curtidores, y otros artesanos se organizaban en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo. El campo creció más con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En términos simples, la Revolución Industrial comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual.

Las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa.

⁵ John,m.Ivancevich. (2004) "*Administración de Recursos Humaos*" Editorial McGraw Hill, Novena edición. Pág. 6

Al tiempo que la administración científica se enfocaba en el trabajo y en hacerlo eficiente, la psicología industrial se centraba en el trabajador y las diferencias entre individuos; su objetivo era el mayor bienestar del trabajador. Hugo Munsterberg inició en 1913 el campo de la psicología industrial con su libro *Psychology and Industrial Efficiency*, que fue un estímulo y un modelo para el fomento de esta disciplina en Estados Unidos y Europa.

Otro pionero de la ARH fué el movimiento de las relaciones humanas. Dos investigadores de Harvard, Elton Mayo y Fritz Roelthisberger, incorporaron factores humanos en su obra.

El movimiento surgió de varios estudios realizados en las instalaciones de Hawthorne de la Western Electric de Chicago, entre 1924 y 1933. La finalidad de los estudios era determinar los efectos de la iluminación en los trabajadores y su producción. En los estudios se reveló la importancia del trato social y el trabajo en grupo para la producción y la satisfacción. Con el paso del tiempo, a mediados de la década de 1960 el movimiento de las relaciones humanas se convirtió en una rama y un aporte al campo del comportamiento organizacional.

Los orígenes de la Administración de Recursos Humanos surgen del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remonta a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. Nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Era

como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente relacionados, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950 a ser denominado Administración de Personal.

2. Administración de Recursos Humanos⁶

La Administración de Recursos Humanos es una área interdisciplinaria que incluye conceptos de Psicología Organizacional, Ingeniería Industrial, Derecho Laboral, Ingeniería de Seguridad, Medicina Laboral, Ingeniería de Sistemas, etc., en general los asuntos estudiados por la Administración de Recursos Humanos abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento. Del mismo modo consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en

⁶ Chiavenato Idalberto; “*Administración de Recursos Humanos*”; Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág. 149

beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".⁷

3. Importancia de la Administración de Recursos Humanos⁸

En la actualidad la función de la Administración de Recursos Humanos es mucho más que archivar, limpiar y llevar registros. Cuando sus estrategias se integran en la organización, la ARH cumple el papel importante de aclarar los problemas de Recursos Humanos y concebir las soluciones. Se inclina a la acción, el individuo, el mundo y el futuro. Hoy sería difícil imaginar que una organización alcance y sostenga su eficacia sin buenos programas y actividades de ARH.

El personal de la empresa son un tipo muy especial de recursos, si se administra mal, su eficacia se reduce mucho mas rápido que en el caso de otros recursos; además, en todas las organizaciones, salvo en las que trabajan en su mayoría con capitales, la inversión en la gente tiene un efecto mayor en la eficacia de la organización de otros recursos, como dinero, materiales y equipos.

Por el reconocimiento de la importancia crucial de las personas, la ARH se ha vuelto parte importante en la elaboración de los planes estratégicos que incluye cada vez más organizaciones.

La creciente importancia estratégica de la ARH implica que los especialistas en Recursos Humanos deben mostrar que colaboran para las metas y la misión de la empresa. Las acciones, lenguaje y desempeño de la función de la ARH deben medirse,

⁷ Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trilla, 1994

⁸ John,m.Ivancevich. (2004)"*Administración de Recursos Humaos*" Editorial McGraw Hill, Novena edición.
Pág. 8

comunicarse fielmente y evaluarse. El nuevo posicionamiento estratégico de la ARH exige tomar en serio las responsabilidades. La era de la responsabilidad de la ARH es resultado de las preocupaciones por la productividad, de la reducción y el diseño de las organizaciones y de la necesidad de saber manejar una fuerza laboral cada vez mas diversa, así como de aprovechar bien todos los Recursos de la organización para competir en un mundo en el que aumentan la complejidad y la competencia.

En la actualidad la función de la ARH esta mucho mas integrada y tiene mayor participación estratégica. La importancia de reclutar, seleccionar, capacitar, fomentar, remunerar, pagar y motivar a la fuerza de trabajo es reconocida por los gerentes de todas las unidades y áreas funcionales de las organizaciones. La ARH y las demás funciones deben colaborar para alcanzar el grado de eficacia que se requiere en la organización para competir dentro y fuera del país.

4. Objetivos de la función de la Administración de Recursos Humanos⁹

La Administración de Recursos Humanos realiza aportaciones interesantes en la eficacia de la organización; cuyo propósito es contribuir a alcanzar las metas de la organización; así como también aprovechar bien las habilidades y competencias de la fuerza laboral, dar a la organización empleados capacitados y motivados, aumentar al máximo la satisfacción laboral; así como la auto actualización de los empleados.

⁹ Chiavenato Idalberto; “*Administración de Recursos Humanos*”; Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág. 165

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos organizacionales, siendo los principales:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción plena para el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

5. Políticas de la Administración de Recursos Humanos¹⁰

Las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacional, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas son consecuencias de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales, de igual manera son reglas que se establecen para dirigir las funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

¹⁰ Chiavenato Idalberto; “*Administración de Recursos Humanos*”; Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág. 162

6. Responsables de la Administración de Recursos Humanos

Los responsables de realizar las actividades de la ARH en su mayor parte son los gerentes especialistas en RH y los gerentes de operaciones como supervisores, jefes de departamento y vicepresidentes; ya que son responsables del uso eficiente de todos los recursos que se tengan en la organización.

En todo el mundo los gerentes aceptan que los Recursos Humanos merecen la atención porque son un factor significativo en las decisiones estratégicas de la dirección, que dirigen las operaciones futuras de la organización.

Para que la empresa sobreviva, prospere y obtenga utilidades se deben alcanzar metas razonables en cada uno de los componentes. En la mayor parte de las organizaciones, la eficacia se mide por el equilibrio de las características complementarias de alcanzar las metas, aprovechar bien las destrezas, capacidades de los empleados y garantizar la llegada y la retención de trabajadores capacitados y motivados.

C. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Generalidades de los Sistemas

Sistema: Es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito.

El enfoque de sistema no es más que observar de una forma diferente los problemas que se presentan en una organización, analizando todos los elementos y las relaciones entre ellos en

función del propio sistema, a fin de obtener los resultados planeados en la organización.

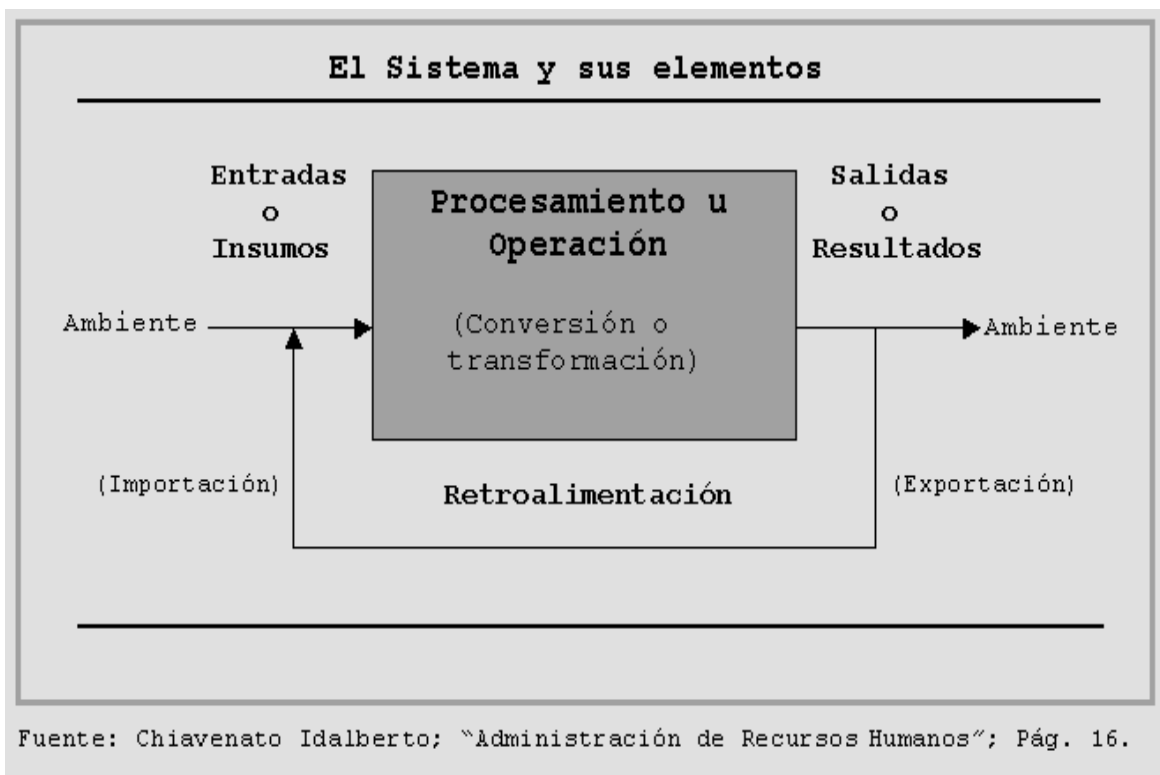
Clases de Sistemas

Sistema Abierto: Es aquel que recibe ciertas influencias del medio externo y que pueden generar cambios en el sistema, como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un equilibrio dinámico.

Sistemas cerrados: Es cuando no hay aportación de información del medio externo y por lo tanto no se verifica ningún cambio en sus componentes.

Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.

Figura No.1



2. Sistema de Administración de Recursos Humanos (SARH)

Es la relación que existe entre gestión y la administración de Recursos Humanos, se encarga de combinar los RRHH y en particular sus actividades administrativas con los recursos disponibles para la organización y se refieren exclusivamente a los procesos de Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control de personal; determinados procedimientos integran un sistema de gestión único.

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de los recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos.

- **Elementos del Sistema de Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitorearlas y controlarlas, en otras palabras administrarlas en la organización; es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

La Administración de Recursos Humanos cuenta con cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes, su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema, los elementos o subsistemas se detallan a continuación:

2.1 Provisión de Personal¹¹

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización, estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección, contratación e integración de personal a las tareas organizacionales. Este proceso de planeación representa la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

“Es un proceso y conjunto de planes que trata de cómo evalúan las organizaciones la demanda y oferta futura de Recursos Humanos, determina cuántos y cuáles empleados se reclutarán o despedirán en la Organización”¹²

2.1.1 Reclutamiento de Personal

Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, tomando en cuenta el personal que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer y las técnicas de reclutamiento a aplicar.

El mercado de recursos humanos, está compuesto por un conjunto de candidatos que podemos clasificar entre potenciales y reales, independientemente de su situación si están empleados o no, son candidatos reales aquellos que quieren encontrar un

¹¹ Chiavenato Idalberto; “*Administración de Recursos Humanos*”; Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág. 178

¹² John, m. Ivancevich. (2004). “*Administración de Recursos Humanos*”, (Novena Edición). Editorial McGraw Hill, Pág. 203

trabajo o cambiar el que ya poseen. De aquí surge entonces el tipo de reclutamiento, que puede ser: Interno, externo y mixto.

Reclutamiento Interno: Son candidatos actualmente empleados en la propia empresa y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos, este sucede comúnmente cuando una empresa desea llenar las vacantes a través de la reubicación de personal, pudiendo ser por ascensos, transferencia de personal o promoción interna.

Este tipo de reclutamiento cuenta con ventajas como: Ser más económico para la empresa, mas rápido, dar un mayor índice de validez y seguridad, pues el candidato no necesitará periodo experimental ya que es conocido por su superior, así como motivar al personal y desarrollar un sano espíritu de competencia.

Fuentes de Reclutamiento Interno: Los empleados que laboran en la empresa constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto ya que están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Entre las fuentes del reclutamiento interno se mencionan:

- **Inventario de recursos humanos:** Es el registro clasificado de todo el personal con que cuenta la empresa.
- **Recomendaciones de los empleados:** Son aquellos prospectos que son recomendados por personas que ya trabajan en la empresa.

- **Bases de datos de ex empleados:** Es la información que permanece archivada de empleados que se han retirado por algún motivo y que su desempeño laboral ha sido exitoso.

Medios de Reclutamiento Interno

- **Boletines:** Es una publicación distribuida con información sobre una vacante que existe dentro de la empresa.
- **Memorandos:** Es un medio formal por el cual se da a conocer sobre una vacante existente en la empresa.
- **Cartelera Informativa:** Se coloca el anuncio sobre una vacante existente en lugares donde haya movimiento de personas y es de fácil visualización.
- **Correo Electrónico:** Es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes con información sobre vacantes.

Reclutamiento Externo

Por otro lado el reclutamiento es externo cuando opera con personal extraño a la organización, atraídos por diversas fuentes y medios de reclutamiento.

Fuentes de Reclutamiento Externo

- **Presentación espontánea:** Cuando la persona se presenta repentinamente a la empresa para solicitar un trabajo.
- **Personal de otras empresas:** Es el personal que se busca en otras empresas similares.

- **Agencias de empleo:** Dedicadas a la subcontratación de personal con el objetivo de reducir costos y mejorar servicios.

Medios de Reclutamiento Externo

- **Medios Publicitarios:** Correo Electrónico, Anuncios de prensa, radio, televisión, Sitios Web, conferencias y revistas.
- **Recomendaciones.**
- **Universidades, Escuelas, etc.**

Como ventajas podemos mencionar la inclusión de personal con experiencia nueva a la organización con lo que se logran ideas nuevas y diferentes enfoques de los problemas internos, mantener a la organización como sistema actualizada con respecto al ambiente externo.

Reclutamiento Mixto

Es el complemento del reclutamiento interno y externo, que ayuda a las empresas a lograr un equilibrio en la obtención del recurso humano para ocupar una vacante.

2.1.2 Selección de personal

La selección de personal es el proceso en el cual se busca como objetivo que la organización obtenga a la persona adecuada para el puesto adecuado. Consiste en una serie de pasos que se emplean para decidir que solicitantes serán los contratados.

“Es el proceso de escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los puestos existentes en la

empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.”¹³

Para poder realizar el proceso de selección de personal, se debe de realizar los siguientes pasos:

Proceso de Selección de Personal¹⁴

El proceso de selección se conforma de nueve pasos que son:

1. **Análisis de las solicitudes:** Es la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos.
2. **Entrevista preliminar:** La entrevista preliminar tiene como objeto detectar de manera general y en el menor tiempo posible, las características del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.
3. **Entrevista de selección:** En la entrevista de selección el punto principal es reunir toda la información que sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca.
4. **Pruebas psicológicas:** Se aprecia la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su comportamiento, y si estas cualidades personales se requieren en el puesto a ocupar.

¹³ Chiavenato Idalberto; “*Administración de Recursos Humanos*”; Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág.238

¹⁴ Arias Galicia, Fernando. (1994) *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas Pág. 26

5. **Pruebas de trabajo:** Comprenden las pruebas de aptitud, de conocimiento y capacidad.
6. **Investigación laboral:** Este estudio se debe realizar para tener referencias acerca del candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa, comprende los siguientes aspectos: Antecedentes laborales y penales.
7. **Estudio socioeconómico:** Es importante para recabar información acerca del candidato, ya que aquí se investigarán las condiciones en las que vive y el comportamiento con sus vecinos.
8. **Examen médico:** Se evalúa físicamente si el candidato es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere, los tipos de examen médico son: De admisión y periódico.
9. **Entrevista final:** En la entrevista final se citará al candidato seleccionado para describirle de nuevo el puesto que ocupará, también se le mencionará que documentos debe entregar para generar su expediente dentro de la empresa en la cual laborará, además es aquí donde se contempla la decisión de contratar.

2.2 Aplicación de Personal¹⁵

Los procesos de aplicación de personal incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la

¹⁵ Chiavenato Idalberto; “*Administración de Recursos Humanos*”; Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág.279

organización, el diseño del puesto que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el puesto.

“La Aplicación de personal es un proceso mediante el cual las personas seleccionadas son integradas en la organización, destinadas a sus puestos y evaluadas en cuanto a su desempeño.” Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto acondicionándolas mediante ceremonias de iniciación y aculturación social. De esta manera la organización recibe a los nuevos miembros y los integra a su cultura, contexto y sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

2.2.1 Inducción de Personal

La inducción consiste en dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, con el objetivo que exista identificación de parte del nuevo miembro y viceversa. Así mismo se le mostrarán las instalaciones de la empresa, principalmente del área de trabajo.

Es de vital importancia tomar en cuenta que se debe desarrollar una estrategia de inducción de personal que permita publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a las diferentes unidades que la componen o se relacionan con ella.

2.2.1.1 Ventajas de la Inducción

Entre los aspectos positivos y relevantes de la inducción se mencionan las siguientes:

- El empleado recibe la información general y necesaria acerca de la empresa y del puesto que va a ocupar, de la manera más racional para que su integración sea lo más rápido posible. Determinada información radica en las normas, reglamentos y procedimientos que lo afectan, de igual manera se reduce el tiempo perdido por el empleado al ingresar a la empresa.
- Reducción del número de despidos o de acciones correctivas que puedan efectuarse, gracias al desarrollo de los reglamentos existentes en la empresa y de las consecuentes penalidades provenientes de su respectiva violación.
- Asignar al supervisor la responsabilidad de explicar al nuevo empleado su condición real en la organización, antes de que se le informe equivocadamente actividades al respecto.
- Suministra al empleado un arma segura para vencer el miedo a lo desconocido que, por lo general, afecta a todos los que enfrentan una nueva situación y que podría dificultar el logro de su producción ideal; él recibe instrucciones acordes con los requisitos exigidos en la descripción del puesto que va a ocupar.

2.2.2 Análisis y Descripción de Puestos

Puesto: Esta constituido por requisitos, responsabilidades, habilidades y destrezas requeridas por un conjunto de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.¹⁶

Análisis de puestos: Proceso de reunir, estudiar y sintetizar información acerca de las actividades, requisitos, responsabilidades y condiciones de una unidad específica de trabajo.

Descripción de puestos: Descripción de lo que entraña un puesto y que es el resultado de la información que provee el análisis de puestos.

Debe aclararse que el objetivo es el análisis y descripción de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Entre las principales actividades relacionadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Aplicar medios para detectar las necesidades de capacitación de Recursos Humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño de los empleados.

¹⁶ WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 92.

- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales del personal de la empresa.

2.2.3 Evaluación del Desempeño

Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien; y puede ser denotada por: Revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de méritos, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados.¹⁷

2.3 Mantenimiento de Personal¹⁸

Consiste en el mantenimiento y desarrollo de los empleados, que exige una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, de capacitación y adiestramiento.

2.3.1 Administración de Salarios

Sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y compensar a las personas que trabajan en ellas, así la administración de salarios incluye la remuneración en todas sus formas posibles.

Es la parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de todas las retribuciones que reciben los individuos a cambio de realizar las tareas de la organización.¹⁹

¹⁷ John, m. Ivancevich. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición). México. Pág. 260

¹⁸ Chiavenato Idalberto; *“Administración de Recursos Humanos”*; Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág. 398

2.3.2 Plan de Beneficio Social

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

2.3.3 Higiene y Seguridad Ocupacional

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se ejecutan.

Es importante distinguir entre riesgos de seguridad y riesgos de salud en el trabajo. Los riesgos de seguridad son aspectos del ambiente de trabajo que tienen el potencial de causar daño inmediato y violento e incluso la muerte. En cambio los riesgos de salud son aspectos del ambiente de trabajo que producen un deterioro lento y acumulativo casi siempre irreversible, la persona desarrolla enfermedades crónicas o que ponen en peligro la vida o la dejan permanentemente incapacitada.²⁰

2.3.3.1 Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional

Es un conjunto de medidas y acciones, que orienta a evitar los accidentes en un lugar específico, además sirve para mejorar las condiciones de trabajo y de seguridad e higiene en la empresa; en consecuencia, a contribuir al mejoramiento de la calidad del área de los procesos que se realizan en ese lugar.

¹⁹ John, m. Ivancevich. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición). México. Pág. 301

²⁰ John, m. Ivancevich. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición). México. Pág. 557

El plan de higiene y seguridad es el punto de partida para prevenir riesgos en el trabajo; si se desea reducir al mínimo la posibilidad de sufrir un accidente en el lugar de trabajo es necesario establecer un conjunto de actividades que permitan recopilar toda la información adecuada para detectar las áreas, así como las condiciones que rodean a los trabajadores en esa zona con el fin de poder emprender las acciones correspondientes necesarias.

2.4 Desarrollo de Personal²¹

El personal se desarrolla con ayuda del entrenamiento que es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los puestos ocupados. Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas adoptan conocimientos, aptitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos.

2.4.1 Capacitación

Es el proceso de enseñanza y aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes necesarias para el desempeño eficaz del puesto.

Cuenta con una inducción y ayuda a los empleados a dominar las competencias particulares que se requieren para tener éxito. Se aplica tanto a los empleados nuevos como antiguos.

²¹ Chiavenato Idalberto; *“Administración de Recursos Humanos”*; Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág. 555

Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo.

Beneficios de la Capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización como:

A la empresa

- Conduce a la rentabilidad más alta; así como de aptitudes más positivas.
- Mejora la relación entre jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo en áreas con problemas.

Al personal

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de situaciones difíciles y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

2.5 Seguimiento y Control de Personal²²

Trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto; así mismo, mide y corrige el desempeño de los empleados con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, por otra parte a través de él se puede verificar, corregir y reconocer el desempeño de los empleados en el desarrollo de las actividades para asegurar que los objetivos y los planes diseñados sean alcanzados.

2.5.1 Base de Datos

Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información.

En el área de Recursos humanos las diversas bases de datos conectadas entre sí, permiten obtener y almacenar información en distintos estratos o niveles de complejidad como: Datos personales de cada empleado, de los ocupantes de cada puesto, de cada sección o unidades orgánicas, sobre los salarios e incentivos que conforman un registro de remuneración, de los beneficios y servicios sociales que forman un registro, entre otros.

2.5.2 Auditoria de Recursos Humanos

Es el análisis de las políticas y practicas del personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual acompañado de las sugerencias para mejorar.

²² Chiavenato Idalberto; “*Administración de Recursos Humanos*”; Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág. 617

También es un sistema de revisión y control para informar a la Administración sobre la eficiencia y la eficacia de las funciones.

D. GESTIÓN DE PERSONAL

Definición: Acción que implica planificar, organizar, delegar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general y en forma específica abarca la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización²³

Es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas a largo plazo, coordinando recursos, personas y sistemas, por medio de la comparación y jerarquía de un objetivo con eficacia y eficiencia.

1. Proceso Administrativo²⁴

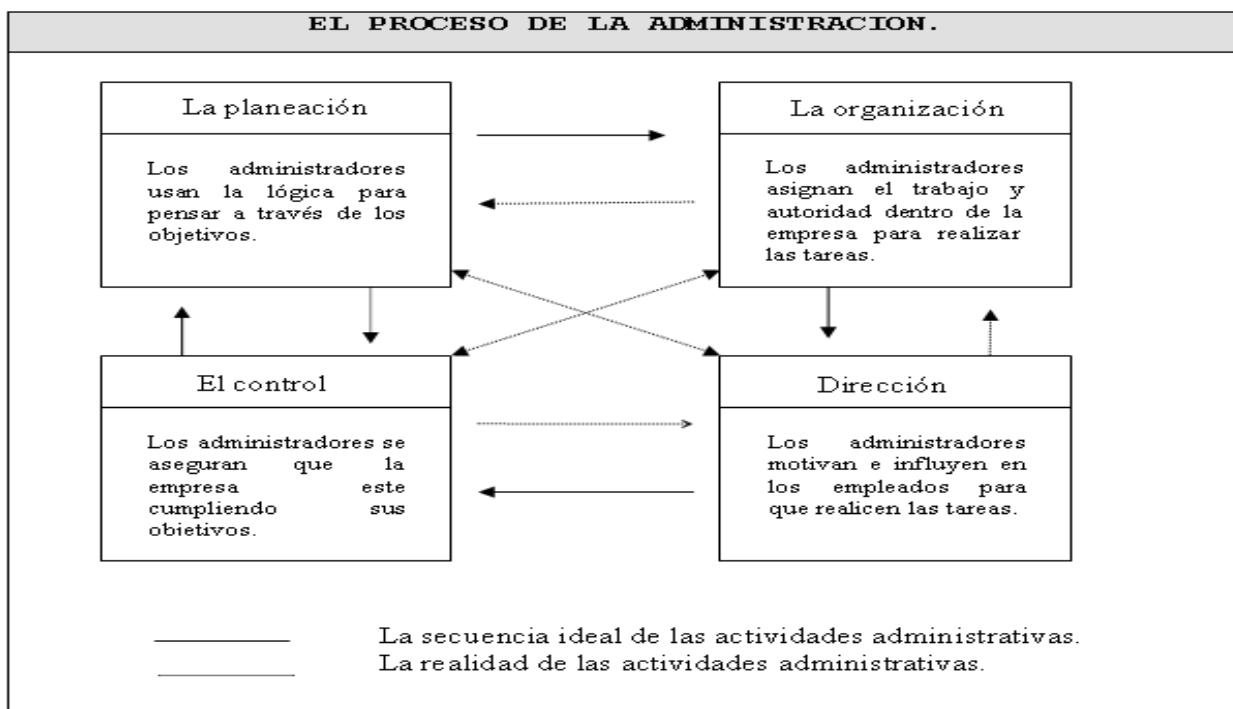
Definición: Es un conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar.

A continuación se muestra el proceso de la administración con la secuencia y realidad de las actividades administrativas:

²³ Droveta-Guadagnini, Diccionario de Administración y ciencias afines

²⁴ Robbins y Coulter; "Administración"; Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, 2000. Pág. 11

Figura No. 2



Fuente: Lic. Américo Serrano Ramírez; "Administración I y II" Editorial universitaria, 2000; Pág. 70.

1.1 La importancia del Proceso Administrativo

Se constituye en un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa.

Permite desarrollar un trabajo ordenado, obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero; además se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas de la empresa.

1.2 Fases del Proceso Administrativo

En virtud de que las organizaciones existen para lograr algún propósito, se definen con claridad esos propósitos y los medios para darle cumplimiento, por medio de la gerencia, es por ello que existen cuatro fases del proceso administrativo y son las siguientes:

- **Planeación:** Consiste en decir por anticipado que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo hará. Incluye la definición de metas, el establecimiento de una estrategia y el desarrollo planes para coordinar las actividades.
- **Organización:** Se refiere al proceso de determinar que tareas se llevarán a cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quien y donde se deberán tomar las decisiones.
- **Dirección:** En esta fase se motivan a los subordinados, se dirigen a otras personas, se seleccionan los canales de comunicación más eficaces y se resuelven conflictos.
- **Control:** Consiste en vigilar las actividades para asegurarse de que se realicen de conformidad con lo planeado y para corregir cualquier desviación significativa.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ASA POSTERS S.A. DE C.V.

En este capítulo se describe la metodología utilizada en la investigación, siendo un instrumento importante en la investigación científica, la cual sirvió de base para adquirir y ampliar el conocimiento sobre la gestión de personal, y realizar el análisis de la situación actual en la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., la información se obtuvo por medio de un cuestionario dirigido a los empleados de la empresa, siendo éste aplicado a los diferentes niveles jerárquicos, tales como: Directivos, Ejecutivo, Intermedio y Operativo; esto permitió detectar las fallas existentes en la actualidad, y se determinó la necesidad del diseño de un Sistema de Administración de Recursos Humanos enfocado a mejorar la gestión del personal.

A. OBJETIVOS

General:

- Analizar la Administración del Recurso Humano en ASA POSTERS S.A. DE C.V., a fin de identificar los elementos necesarios para mejorar la gestión del personal.

Específicos:

- Establecer la metodología a utilizar en el desarrollo de la investigación, que permita recolectar sistemáticamente la información necesaria del estudio.
- Realizar un análisis del Sistema de Administración de Recursos Humanos en la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V.; para conocer el funcionamiento actual.

- Identificar factores que inciden en la administración de recursos humanos; para visualizar la problemática que afecta la gestión del personal.
- Recomendar posibles alternativas de solución en base a las conclusiones de la investigación, para mejorar las deficiencias de la administración de personal detectadas a través del diagnóstico.

B. IMPORTANCIA

La importancia del estudio de la gestión del personal en ASA POSTERS S.A. DE C.V., radica en la obtención de información relevante y actualizada de los aspectos que conforman el Sistema de Administración de Recursos Humanos; así mismo identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa en estudio, lo que permitirá diseñar y proponer un Sistema de Administración de Recursos Humanos adecuado a las necesidades detectadas y mejorar la gestión del personal de la empresa.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es el instrumento de la actividad científica que sirve para conseguir el conocimiento de la naturaleza y de la sociedad; es decir, es un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemáticamente el estudio de un hecho.²⁵ Por otra parte es el camino lógico para obtener la verdad científica y su elección depende de las características del objeto de estudio de la investigación.

²⁵ Iglesias Mejía, Salvador “Guía para la elaboración de trabajos de investigación” 5ta Edición, Pág. 28

1. Método de Investigación

Para la realización de la investigación en la empresa industrial ASA POSTER S.A. DE C.V., se utilizó el Método Científico, lo que permitió analizar e interpretar los hechos de una forma más real.

Para efectos de la investigación se aplicó el Método Deductivo, que parte de lo general a lo particular; lo que permitió realizar una abstracción de afirmaciones desde el nivel directivo hasta el nivel operativo de la empresa, generando los elementos necesarios para la realización del diagnóstico que reflejó la problemática actual investigada.

2. Nivel de Investigación

El estudio permitió cubrir hasta el nivel explicativo, al plantear los conceptos teóricos fundamentales de un Sistema de Administración de Recursos Humanos; además aspectos específicos de la Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control del personal que se consideran básicos, los cuales permitieron identificar los factores y elementos que inciden en la gestión de personal; también se establecieron las hipótesis respectivas; de igual manera se plantearon las conclusiones y recomendaciones en consecuencia del estudio realizado.

3. Tipo de Investigación

Por la naturaleza de la información el tipo de investigación que se realizó fue el cuantitativo, ya que el análisis de la situación actual se realizó tomando en cuenta las cantidades y porcentajes obtenidos a través de las tabulaciones de los resultados.

4. Fuentes de Recolección de Información

Las fuentes de recolección de información utilizadas se clasifican en primarias y secundarias; las cuales son:

4.1 Fuentes Primarias

Constituida por los empleados designados a llenar las encuestas en cada una de las áreas y niveles jerárquicos de la empresa, de quienes se obtuvo información de primera mano.

4.2 Fuentes Secundarias

Para el proceso de investigación se utilizaron fuentes bibliográficas tales como: Libros de Administración de Recursos Humanos, folletos, tesis relacionadas al tema, páginas webs; lo que permitió obtener información necesaria para la fundamentación teórica del estudio.

5. Técnicas e Instrumentos

5.1 Técnicas

Para la investigación se aplicaron las técnicas siguientes: Encuesta, entrevista y observación directa.

5.2 Instrumentos

Se requirió de instrumentos tales como: El cuestionario (Ver anexo 1), que contenía treinta y nueve preguntas con opciones múltiples y una abierta, dirigido a los empleados de ASA POSTERS S.A. DE C.V.

6. Determinación del Universo

Al conjunto de todos los individuos, objetos o mediciones de interés se denomina Universo y tales elementos poseen las principales características de análisis para realizar la investigación.

6.1 Universo

El universo de la investigación está constituido por 220 empleados, quienes conforman el total del personal de la empresa, que a su vez se cuantificaron de acuerdo a los niveles jerárquicos: Directivo, Ejecutivo, Intermedio y Operativo.

6.2 Determinación de la muestra

Para llevar a cabo la investigación se examinó una muestra de los empleados a través de los cuales se realizó el análisis inferencial para toda la población.

Se utilizó el tipo de muestreo estratificado por niveles jerárquicos; es decir, la población total se dividió en estratos de acuerdo a los niveles jerárquicos de la empresa y se seleccionó una muestra, logrando obtener representatividad de los distintos estratos que componen la población y se realizaron comparaciones entre ellos, para el cálculo de la muestra se utilizaron los siguientes parámetros:

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$Z = 90\%$$

$$Z^2 = 1.65$$

$$N = 220$$

$$e = 0.10$$

En Donde:

P = Probabilidad de que el evento ocurra.

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra.

Z = Nivel de confiabilidad.

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra .

e = Error de la estimación.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.5) (0.5) (220)}{(0.1)^2 (220-1) + (1.65)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{2.7225 (0.5) (0.5) (220)}{(0.01) (219) + 2.7225 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{149.73}{2.19 + 0.680625}$$

$$n = \frac{149.73}{2.870625} = 52.15$$

n= 52 empleados

Por lo tanto, el número de la muestra esta constituida por 52 empleados los cuales se distribuyeron en los diferentes estratos de acuerdo a los niveles jerárquicos de la empresa, como se muestra en la tabla.

Tabla No.1

Estratificación de la muestra por niveles jerárquicos

Niveles	Total empleados	Porcentaje población	Total a encuestar por área
Nivel Directivo	9	4,09%	2
Nivel Ejecutivo	5	2,27%	1
Nivel Intermedio	59	26,82%	14
Nivel Operativo	147	66,82%	35
TOTAL	220	100%	52

Fuente: ASA POSTERS S.A. DE C.V.

Elaborado por: Equipo de trabajo de investigación.

7. Tabulación y Análisis de Datos**Presentación e interpretación de datos**

Los datos obtenidos se recopilaron a través de las diversas técnicas de recolección; así mismo se elaboraron cuadros estadísticos donde se detalló la información obtenida y posteriormente se interpretaron los datos, lo que sirvió para analizar la situación actual de la empresa en estudio. El formato que se utilizó es el siguiente:

Pregunta No.:

Objetivo:

Alternativas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
TOTAL		

Comentario:

EN DONDE:

Pregunta No.: Se enuncia cada pregunta contenida en el instrumento de recolección de datos.

Objetivo: Se expone la finalidad de cada interrogante.

Alternativas: Se enumeran las diferentes alternativas seleccionadas por los investigados.

Frecuencia: Representa el número de veces que se repite un fenómeno.

Porcentaje: Representa la proporción equivalente a cada alternativa en relación al 100% de los encuestados.

Total: En ésta casilla se colocó la sumatoria de las frecuencias obtenidas.

Interpretación: En el que se hará una descripción de los resultados obtenidos.

Es importante aclarar que en la tabulación de las preguntas con opciones múltiples, la casilla "Total" no coincide con el número total de la población estudiada (52 empleados), ya que por ser de opciones múltiples, el encuestado seleccionó más de una alternativa. Sin embargo, cada porcentaje se calculó con base a las 52 personas que conforman el universo en estudio.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ASA POSTERS S.A. DE C.V.

ASA POSTERS S.A. DE C.V., se dedica a la impresión de posters, vallas publicitarias en la vía pública e impresión en litografía y serigrafía entre otros; además es una empresa de gran magnitud en constante crecimiento y desarrollo, que requiere de personal capacitado e idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por ello que es necesario contar con un Sistema de Administración de Recursos Humanos orientado a mejorar la gestión de personal.

A continuación se presenta el análisis sobre la situación actual de la Administración de Recursos Humanos, con el objetivo de conocer la forma en que se aplica dentro de ASA POSTERS S.A. DE C.V., el cual se realizó en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo (Ver anexo 2), con la recolección de información necesaria para poder determinar problemáticas con respecto a la Administración de los Recursos Humanos con que cuenta la empresa.

1. Responsable de la Administración de Recursos Humanos de ASA POSTERS S.A. DE C.V.

La empresa ASA POSTERS S.A. de C.V., no cuenta con una unidad de Recursos Humanos, el responsable de las actividades de personal son desarrolladas por el jefe del departamento de contabilidad, quien cuenta solo con la ayuda de un encargado de planilla.

2. Sistema de Administración de Recursos Humanos

Dentro de ASA POSTER S.A. DE C.V., se realizó el diagnóstico con el objetivo de visualizar la posible problemática en la gestión de personal, analizando los elementos del SARH, los cuales son: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de Recursos Humanos.

Los empleados a los que se les aplicó la encuesta se dividieron en cuatro niveles jerárquicos distribuidos de la siguiente manera:

Nivel Directivo	—————→	(2 empleados)
Nivel Ejecutivo	—————→	(1 empleados)
Nivel Intermedio	—————→	(14 empleados)
Nivel Operativo	—————→	(35 empleados)

En la empresa el 80.77% pertenecen al sexo masculino y el resto al sexo femenino.

Así mismo el 42.31% correspondiente al nivel operativo, manifestó que el tiempo que tienen de laborar en la empresa y en el cargo es menor a dos años y un 21.15% tienen más de dos años. (Ver anexo 2, pregunta 1,2 y 4, páginas 1,2 y 4)

Del mismo modo, el 19.23% manifestaron poseer personal bajo su cargo en el que uno de ellos se abstuvo de revelar el total de empleados bajo su cargo cuando se indagó sobre este dato, por lo que el 5.77% asegura tener de 1 a menos de 5 empleados bajo su cargo, 5.77% posee más de 5 a menos de 10 y finalmente el 5.77% aseguró tener bajo su cargo más de 15 empleados, por lo que el resto que es el 82.69% se abstuvieron de contestar pues no poseen empleados bajo su cargo por ser personal operativo.

2.1 Provisión de Personal

El ingreso de personas en ASA POSTERS S.A. DE C.V., implica la realización de actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección y contratación; proporcionando a la organización con talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

2.1.1 Reclutamiento de Personal

Atraer al personal idóneo para desempeñar un cargo específico dentro de ASA POSTERS S.A. DE C.V., es uno de los objetivos que se deben alcanzar con el proceso de reclutamiento.

En base a la información recopilada se establece que el proceso de reclutamiento existe de manera empírica pero no documentado pues el 69.23% del nivel operativo e intermedio, afirmaron que no existe de manera escrita el proceso de reclutamiento de personal, pues lo desconocen. Sin embargo, los empleados del nivel directivo, ejecutivo e intermedio aseguraron que si existe ya que fueron sometidos a este proceso según el 21.15% (Ver anexo 2, pregunta 8 página 8). Así mismo la manera de dar a conocer la necesidad de cubrir una plaza vacante es de forma verbal, en ocasiones hace un mínimo uso de los medios escritos como lo es el memorando. (Ver anexo 2, pregunta No.7, página 7)

El tipo de reclutamiento que utilizan es el interno según lo manifiesta el 15.38%, del nivel directivo e intermedio pues ponen a disposición de los empleados las plazas vacantes antes de recurrir al reclutamiento externo y la fuente más utilizada es la propia empresa, según lo manifestado por el 21.15% del

nivel directivo ejecutivo e intermedio, (Ver anexo, 2 pregunta 8, 9,10 y 11)

No obstante empleados del nivel operativo, no tienen el conocimiento necesario para responder a preguntas técnicas por lo que desconocen de los medios, fuentes y tipos de reclutamiento que son aplicados en la empresa, lo anterior da como resultado la abstención de contestar este tipo de preguntas. (Ver anexo 2, pregunta No. 9, 10 y 11, páginas 9,10 y 11, respectivamente)

2.1.2 Selección de Personal

El proceso de selección es de mucha importancia pues es aquí donde se toma la decisión de contratar o no al candidato.

En ASA POSTERS S.A. DE C.V., el 21.15% del nivel directivo e intermedio cuando ingresaron a la organización fueron sometidos a un proceso de selección, que incluye desde la entrevista preliminar hasta la final; mientras el 67.31% del nivel operativo e intermedio no se sometieron a dicho proceso, es por ello que se abstienen de contestar. (Ver anexo 2, pregunta No. 12, página 12)

Lo anterior denota una inadecuada forma de seleccionar al personal, pues se deja de lado una serie de pasos necesarios para poder incorporar a los aspirantes idóneos para su contratación; pues al indagar acerca de los instrumentos que amparan la realización de los pasos que incluye el proceso de selección éstos no existen de manera escrita; por lo que es necesario elaborar y establecer el proceso de selección que detalle los pasos requeridos. (Ver anexo 2, pregunta No. 12, página 12)

2.2 Aplicación de Personal

Integrar al personal nuevo en su contexto, acondicionándolas mediante un ambiente de cultura social es una función que corresponde a la Unidad de Administración de Personal de la empresa, de manera que se de a conocer al nuevo miembro la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, organización y sus funciones o actividades a realizar. Es por ello que se analizan los aspectos como los siguientes:

2.2.1 Inducción de Personal

Cuando ingresa nuevo personal a la empresa el responsable de dar conocer las tareas, actividades, responsabilidades y funciones es el jefe inmediato según lo manifestado por el 76.92% de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, logrando que exista una identificación recíproca entre el nuevo miembro y la empresa; sin embargo el 15.38% del nivel intermedio y operativo se abstuvo de contestar pues solo les proporcionaron los objetivos de la empresa, la estructura organizativa y las funciones del puesto. (Ver anexo 2, pregunta No.13, 14 y 15 páginas 13,14 y 15 respectivamente)

Por lo tanto, se determinó que la empresa no cuenta con un Manual de Inducción que establezca información relevante de la empresa así como las actividades a realizar para incorporar al nuevo empleado a su puesto de trabajo.

2.2.2 Análisis Y Descripción de Puestos

La empresa carece de herramientas técnico-administrativas que permitan dar a conocer a todos los empleados, información que ayude al mejoramiento de las actividades, pues en base a los

resultados obtenidos, un 19.23% conformado por personal de los niveles directivo, ejecutivo e intermedio, aseguraron que solo se rigen por el reglamento interno de trabajo, y en efecto no existe un manual de descripción de puestos que les permita conocer información detallada de sus obligaciones, por otra parte el 75% conformado por el nivel operativo e intermedio se abstuvo de contestar, pues desconocen de las herramientas con las que debe contar la empresa. (Ver anexo 2, pregunta No. 16, página 16)

2.2.3 Evaluación del Desempeño

Mediante el estudio realizado en ASA POSTERS S.A. DE C.V., se indagó que se utiliza el método de evaluación de cargos, el que es aplicado a los empleados de todos los niveles jerárquicos, según lo manifestado por el 40.38% de los encuestados, dicha evaluación se realiza de forma mensual y tiene como objetivo el realizar promociones, ascensos y aumentos salariales; sin embargo un 40.38% de los empleados de los niveles intermedio y operativo aseguran desconocer de esta evaluación pues nunca se han sometido a la misma, lo que limita lograr la participación, desarrollo y motivación del personal en su totalidad ya que la evaluación se lleva a cabo de forma parcial. (Ver anexo 2, pregunta No.22, 23, 24 y 25, páginas 22-25)

2.3 Mantenimiento de Personal

El mantenimiento y desarrollo de los empleados, exige una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen los siguientes aspectos:

2.3.1 Administración de Salarios

En lo que corresponde a la administración de salarios, se establece que a ASA POSTERS S.A. DE C.V., le falta definir una política salarial que ayude a motivar al personal, de tal forma que se evite la rotación del mismo por causas salariales, lo cual crea costos a la empresa en la búsqueda constante de candidatos para cubrir plazas vacantes; lo anterior se ve reflejado con los resultados pues el 63.46% del nivel intermedio y operativo consideran que el salario recibido no es equitativo ni justo al puesto de trabajo en relación con los demás cargos. (Ver anexo 2, Pregunta 20, página 20)

2.3.2 Plan de Beneficio Social

En base a los resultados el 75% entrevistado, manifestó que en ASA POSTERS S.A. DE C.V., se proporcionan prestaciones que la ley exige tales como: Aguinaldo, vacaciones, indemnización, pago de horas extras y salario por maternidad.

En cuanto a otras prestaciones adicionales a las de la ley, que se proporcionan a los empleados están: Bonificaciones, seguro de vida colectivo, becas de educación, anticipos de sueldos, asistencia medico-hospitalario y ayuda funeraria en caso de muerte; sin embargo, no se mantiene una equidad para todos los empleados, pues el 53.85% de los empleados del nivel operativo no contestó debido a que ellos no gozan de tales prestaciones adicionales, en consecuencia se consideran insatisfechos en relación a los beneficios que reciben. (Ver anexo 2, pregunta 21, página 21). Lo anterior se debe a que se carece de un plan beneficios adicionales equitativo, que ayude a conservar y mantener motivados a todos los empleados. (Ver anexo 2, preguntas 17-19, páginas 17-19)

2.3.3 Higiene y Seguridad Ocupacional

De acuerdo al estudio realizado según el 63.46% encuestado, ASA POSTER S.A. DE C.V., cuenta con un programa de higiene y seguridad laboral, pero no tiene suficientes medidas pues solo aplica exámenes o controles médicos, primeros auxilios, eliminación y control de áreas insalubres.

En relación a los tipos de entrenamiento de prevención y seguridad que reciben son: Contra incendios, terremotos e inundaciones y primeros auxilios; aunque no todos los empleados tienen la oportunidad de participar en determinado entrenamiento según expresó el 26.92% del total de personal encuestado. De igual manera la empresa posee herramientas que ayudan a contrarrestar posibles riesgos a los que se enfrentan diariamente como: Extintores contra incendios, sistemas de alarmas, uniformes adecuados, equipos de protección, entre otros.

Por otra parte las condiciones físico-ambientales en las que se desenvuelven los empleados, se encuentran en un nivel regular de aceptación manifestado por el 48.08%, cabe mencionar que el 17.31%, consideran que las condiciones de trabajo son buenas. (Ver anexo 2, preguntas 26-31, páginas 26-31)

2.4 Desarrollo de Personal

Según información obtenida, se determinó que la empresa cuenta con programas de entrenamiento y capacitación técnica según manifiesta el 50%, utilizan medios audiovisuales y la mesa redonda, además el 44.23% considera que la capacitación cubre las necesidades de la empresa.

Así mismo manifestaron que el medio utilizado para detectar necesidades de capacitación, es la evaluación del desempeño según el 32.69% de los encuestados. Sin embargo estos programas no son aplicados a empleados del nivel intermedio y operativo, ya que aseguran no contar con un programa de entrenamiento y capacitación definido según lo expresa el 28.85% del personal encuestado. Por otra parte en ASA POSTERS S.A. DE C.V., se orientan más en las capacitaciones técnicas según lo manifestado por el 42.31%. (Ver anexo 2, preguntas 32-36, páginas 32-36)

En cuanto al plan vida carrera, del total de empleados encuestados, se obtiene que un 55.77% de nivel operativo manifestó no poseer conocimiento de un plan de vida carrera, asegurando que no cuentan con la oportunidad de formar parte de éste, sin embargo un 32.69% de todos los niveles jerárquicos, operativo inclusive, asegura ser parte de este plan. Lo que refleja que no todos los empleados pueden adquirir un compromiso y crecimiento dentro de la empresa, que logre el desarrollo personal y el cumplimiento de los objetivos establecidos. (Ver anexo 2, pregunta 39, página 39)

2.5 Seguimiento y Control de Personal

En la oficina encargada de los Recursos Humanos, las bases de datos están formadas por el historial de la información personal del empleado, información relevante del desempeño de los mismos, como puede ser evaluaciones, faltas y sanciones del personal de diferente índole, ascensos, llamados de atención, rotaciones, incapacidades, entre otros.

2.5.1 Base de datos

Según el estudio realizado, la empresa cuenta con el registro de los empleados en un expediente laboral que contiene: Información personal, reconocimientos, faltas y sanciones y capacitaciones recibidas, manifestado por el 73.08% de todos los niveles; siendo este aperturado a cada ingreso de personal, creados y completados de manera esporádica, lo que indica que no existe el control necesario de este tipo de documentación, pues la gran mayoría manifestó conocer de éstos expedientes, sin embargo un 25% del nivel operativo desconocen la existencia del mismo, asegurando que no se llevan en forma organizada ni actualizados constantemente, esto crea dificultad a la hora de obtener datos útiles de los empleados para la toma de decisiones o ejercer un mejor control del recurso humano. (Ver anexo 2, pregunta No.37 y 38, páginas 37 y 38)

2.5.2 Auditoria de Recursos Humanos

Debido a que en la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., no existe una unidad de Recursos Humanos y el control del personal es llevado bajo expedientes creados en las diferentes áreas de trabajo; no se llevan a cabo auditoria de recursos humanos que permitan detectar a tiempo fallas en la aplicación de procedimientos y políticas aplicadas a la administración de personal, las cuales al ser corregidas a tiempo se asegura no cometerlas a futuro.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- En la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V, no se cuenta con un proceso adecuado de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal que permita suministrar a la empresa el personal idóneo que contribuya al logro de los objetivos de la organización.
- Se carece de herramientas técnico-administrativas como el Manual de Bienvenida, de Organización, de Descripción de Puestos, entre otros, que ayuden en el mejoramiento del desarrollo de personal; además no se tiene establecido un programa de evaluación del desempeño.
- No tiene establecido un buen sistema de recompensas que incluya el paquete total de beneficios que ponga a disposición de todos los empleados; así como también no cuenta con una política salarial que esté acorde a las necesidades y expectativas esperada por los empleados.
- A pesar que la empresa cuenta con un programa de higiene y seguridad laboral, las medidas son deficientes y no existe de parte de los directivos la eficiente comunicación al personal sobre éstas, lo que a su vez no contribuye a que las instalaciones se vuelvan más seguras.
- El tipo de capacitación utilizado no incluye aspectos motivacionales y de conocimiento que ayuden a mantener un alto grado de desempeño en el desarrollo de las funciones y al logro de los objetivos de la empresa.

- Inexistencia de una base de datos establecida lo que crea dificultad a la hora de obtener datos útiles de los empleados para la toma de decisiones o ejercer un mejor control del recurso humano.

De acuerdo con lo anterior la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V, no cuenta con un Sistema de Administración de Recursos Humanos que contribuya a mejorar la gestión de personal

2. RECOMENDACIONES

- Es necesario crear un proceso formal y eficiente de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para suministrar a la empresa el personal idóneo.
- Hacer uso de las herramientas técnico-administrativas, como planes de capacitación y desarrollo; así como también Manual de Bienvenida, de Organización, de Descripción de Puestos, entre otros, para propiciar las condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Establecer una política salarial que incluya un plan de beneficios sociales que contribuya en el rendimiento de los empleados y que no perjudique la eficiencia y eficacia en el trabajo.
- Diseñar un plan de higiene y seguridad orientado a la protección de la integridad física y mental del trabajador, previniendo accidentes y mejore las condiciones de trabajo e higiene de la organización con el fin de ampliar la calidad en el área de los procesos que realizan.
- Crear e implementar planes de motivación y capacitación constante, que comprometa al empleado y ayude al desarrollo personal y organizacional.
- Crear una base de datos organizada con programas sistematizados y que permitan la revisión y actualización constante con la finalidad de aportar datos precisos y oportunos a la hora de la toma de decisiones.

Por ello es necesario el diseño de un Sistema de Administración de Recursos Humanos que contribuya a mejorar la gestión de personal de la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V.

**CAPÍTULO III: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA ASA
POSTERS S.A. DE C.V.**

Este capítulo contiene el Sistema de Administración de Recursos Humanos orientado a mejorar la gestión de personal de la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., en el que se detallan las diversas actividades que servirán de apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos.

A. OBJETIVOS

General:

- Diseñar un Sistema de Administración de Recursos Humanos orientado a mejorar la gestión de personal la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V.

Específicos:

- Identificar las actividades necesarias para la implementación del sistema a la empresa.
- Describir los elementos del sistema como: Provisión Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de recursos humanos que serán parte del sistema propuesto a la empresa.
- Proporcionar a la empresa, el Sistema de Administración de Recursos Humanos que facilite la creación e implementación de la Gerencia de Recursos Humanos.

B. GENERALIDADES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

1. Naturaleza

La Gerencia de Recursos Humanos debe funcionar como unidad de apoyo, facilitando asesoría, consejería y asistencia en la Administración de Recursos Humanos, involucrando a la alta dirección, así como a los Gerentes y Jefes de cada unidad en la ejecución y evaluación del sistema, a fin de contribuir al mejoramiento de la gestión de personal.

2. Importancia

Administrar al personal es importante e indispensable para la empresa, ya que por medio de la eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones y actividades que se realizan, se garantiza en gran medida el éxito de ASA POSTER S.A. DE C.V.

Es por ello que la creación de la Gerencia de Recursos Humanos contribuirá a la aplicación de la Administración de Recursos Humanos, pues se ha vuelto elemental en la elaboración de planes, políticas, programas y procedimientos para proveer de empleados capaces, trato equitativo, oportunidad de desarrollo, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos personales y organizacionales.

3. Objetivos

General:

- Planificar y elaborar programas adecuados; para implementarlos en las diferentes áreas de Recursos Humanos, a través de técnicas que ayuden a promover los procedimientos necesarios para el desempeño eficiente del personal.

Específicos:

- Organizar el desarrollo de actividades de cada uno de las unidades de la empresa, para la optimización del recurso humano a utilizar.
- Coordinar con las diferentes unidades de la empresa las proyecciones del personal que se necesitarán, para el crecimiento de la empresa y sus áreas de trabajo.
- Elaborar políticas que permitan mantener motivado al recurso humano que trabaja en la empresa, para crear un clima laboral adecuado a las necesidades de la organización y del personal.
- Desarrollar una buena relación entre el patrono y el trabajador a través de salarios justos, capacitaciones y políticas de acuerdo al desarrollo organizacional.

4. Políticas Generales

Estas políticas están diseñadas de acuerdo al criterio en el que se considera la Gerencia de Recursos Humanos como el eje fundamental del desarrollo y el crecimiento de la empresa.

- Desarrollar investigaciones del mercado laboral con el objetivo de reclutar personal idóneo para la empresa.
- Se realizarán tipos de reclutamiento interno y externo cuando exista necesidad de personal.
- A todo el personal seleccionado para desempeñar un cargo en la empresa deberán estipularle un periodo de prueba de un mes para ser contratado fijamente en ella, si éste cumple con los requisitos exigidos.
- Aplicar un proceso de inducción a las nuevas personas que ingresan a la empresa.
- Se llevarán a cabo evaluaciones de desempeño por lo menos 1 vez al año.
- Informar de manera escrita los cambios de políticas a cada una de las unidades.
- Contar con un manual de análisis y descripción de puestos; así como de evaluación del desempeño.
- Mantendrá políticas salariales acorde al mercado laboral existente.
- Los manuales deben ser actualizados constantemente para brindar mejor información a las personas.

- En la higiene y seguridad se debe contar con los instrumentos necesarios y adecuados, para realizar las tareas y proteger la salud.
- Los programas de capacitación deben realizarse cada 6 meses para evitar cualquier confusión de las actividades que realizan.

5. Funciones de la Gerencia de Recursos Humanos

- Establecer la planificación de recursos.
- Reclutar, seleccionar, contratar y llevar el proceso de inducción del nuevo personal.
- Evaluar el desempeño de los empleados permanentes conforme a la estructura organizativa que posee la empresa.
- Coordinar con la administración superior la implementación de planes con el objetivo de optimizar el recurso humano que se necesitará.
- Desarrollar proyectos de trabajo que mejoren la eficiencia y eficacia de las áreas que contengan la empresa con el objetivo de optimizar los recursos que posee la empresa.
- Registrar y supervisar los ascensos a puestos de mayor responsabilidad del personal de la empresa, contribuyendo a un sistema de promoción adecuada a las expectativas del personal.
- Informar que será responsabilidad de todas las áreas de trabajo las relaciones laborales.
- Elaborar programas de capacitación.
- Establecer políticas salariales, que ayuden en la administración de sueldos y salarios de las personas que integran la organización.

- Elaborar programa de prestaciones adicionales a la ley.
- Diseñar programas de higiene y seguridad ocupacional.
- Establecer controles de asistencia del personal.
- Elaborar un censo sistemático de las personas que posee la empresa, que permita mantener un control adecuado y ayude en la toma de decisiones.
- Crear una base de datos que contenga los registros del personal.

6. Personal Responsable

El responsable de la Administración de Recursos Humanos será el Gerente de Recursos Humanos, pues a éste le conciernen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos que le van a dar a los recursos de los que se dispone o necesita; así mismo mantener la productividad y la responsabilidad de manejar una fuerza laboral cada vez más diversa, aprovechando todos los recursos de la empresa.

7. Ubicación

La ubicación de la Gerencia de Recursos Humanos dependerá jerárquicamente de la Dirección de Administración y Finanzas, la que contendrá cuatro unidades bajo su cargo y cada gerente será responsable de administrar el personal que labora en su departamento. (Ver anexo 3)

C. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Generalidades del Sistema de Administración de Recursos Humanos

1.1 Objetivo

- Contribuir al mejoramiento de la gestión de personal, a través de herramientas técnicas administrativas, logrando incrementos en el rendimiento y productividad que conlleven al logro de objetivos organizacionales e individuales.

1.2 Políticas

- La alta jerarquía de ASA POSTERS S.A. DE C.V., deberá apoyar la Gestión de Recursos Humanos; para lograr el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Utilizar los canales adecuados de comunicación; para dar a conocer a todos los empleados las herramientas técnico-administrativas relacionadas con el desarrollo de las funciones que realizan.
- La evaluación y revisión del Sistema de Administración de Recursos Humanos, deberá efectuarse cada año, a fin de superar las deficiencias del mismo.

1.3 Alcance y limitación del Sistema de RRHH

Alcance: El Sistema de Administración de Recursos Humanos brindará apoyo técnico a nivel organizacional y a la gestión administrativa de la Gerencia de Recursos Humanos de ASA

POSTERS S.A. DE C.V.; con el fin de hacer más eficiente el desarrollo de las actividades relacionadas con los puestos de trabajo; así mismo contribuirá al logro de los objetivos a través de los recursos disponibles.

Limitación: La resistencia al cambio por parte de los empleados de la empresa, será una fuerte limitante para los resultados que se buscan con la implementación del Sistema de Administración de Recursos Humanos, por lo cual ASA POSTERS S.A. DE C.V., debe concientizar previamente a su personal, acerca de los beneficios que se obtendrán con la implementación.

1.4 Difusión, uso, revisión y actualización del SARH

Difusión: Por el hecho de que el Sistema de Administración de Recursos Humanos constituye una guía de orientación sobre los diferentes elementos que comprenden la gestión de recursos humanos, su difusión debe ser completa por lo que se ha establecido la entrega de una copia al Director de Administración y Finanzas y al Gerente de Recursos Humanos.

Uso: La utilización de las herramientas técnico-administrativas para la Administración del Recurso Humano, deben estar acordes y orientados por los objetivos propuestos para su diseño e implementación.

Revisión y actualización: El valor del Sistema de Administración de Recursos Humanos depende de la validez de su información, por lo que se establece que la revisión y

actualización debe estar a cargo del Gerente de Recursos Humanos, junto con el Director de Administración y Finanzas y que sea revisado por lo menos una vez al año.

2. Sistema de Administración de Recursos Humanos

La empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., se dedica a la impresión de posters, vallas publicitarias en la vía pública y la impresión en serigrafía, sin embargo por ser una empresa de gran magnitud y constante crecimiento y desarrollo requiere de un Sistema de Administración de Recursos Humanos orientado a mejorar la gestión de personal.

A continuación se detallan los principales elementos que comprenden el SARH como: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control de personal, que se consideran de gran importancia para el normal funcionamiento y desarrollo de la organización, los que contribuirán a mejorar la gestión de personal.

2.1 Provisión de Personal

El abastecimiento de personal idóneo a la empresa para su funcionamiento; implicará la realización de actividades relacionadas con los siguientes procesos:

2.1.1 Reclutamiento de Personal

Se desarrollará el proceso de reclutamiento, cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos, en el que se seleccionará a los futuros integrantes capaces de ocupar puestos.

Políticas:

- El proceso de reclutamiento deberá iniciarse cuando los jefes de las diferentes unidades soliciten el recurso humano.
- Para la solicitud de personal, el jefe de cada unidad organizativa debe hacerlo mediante una requisición formal a la gerencia de recursos humanos. (Ver anexo 4)
- Al iniciar el proceso de reclutamiento, se debe comenzar por tomar en cuenta al personal interno de la empresa.
- Al no cubrir la necesidad de personal a nivel interno, se acudirá al reclutamiento externo.
- Solamente las personas mayores de 18 años y que cumplan con el perfil del puesto serán contratadas.
- Los requerimientos de personal tienen que preverse con suficiente tiempo, para lograr un reclutamiento óptimo de los candidatos(as).
- Para obtener candidatos(as), tanto interno como externo deberán elegirse los medios de reclutamiento de acuerdo a la fuente elegida.


Tipos, Fuentes y medios de reclutamiento a utilizar


A continuación se presenta una tabla que contiene los diferentes tipos, fuentes y medios de reclutamiento para atraer el recurso humano a ASA POSTERS S.A. DE C.V.

Tabla No. 2

TIPOS DE RECLUTAMIENTO	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	MEDIOS DE RECLUTAMIENTO
<p>INTERNO</p> <p>Candidatos empleados únicamente en la propia empresa, este se aplicará cuando se desee llenar las vacantes a través de la reubicación de personal, pudiendo ser por ascensos, transferencia de personal o promoción interna.</p>	<p>Programas de promoción de información sobre vacantes: Consiste en informar a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas.</p>	<p>Memorandos: es un medio formal por el cual se da a conocer sobre una vacante existente en la empresa.</p>
	<p>Referencias y recomendaciones de los empleados: Es el apoyo que brinda el empleado a una persona como referencia ante la empresa.</p>	<p>Cartelera Informativa: se coloca el anuncio sobre una vacante existente en lugares donde haya movimiento de personas y fácil visualización.</p>
	<p>Bases de datos de ex empleados: Es la información que permanece archivada de empleados que se han retirado por algún motivo y que su desempeño laboral ha sido exitoso.</p>	<p>Boletines: es una publicación distribuida con información sobre una vacante que existe dentro de la empresa.</p>
<p>EXTERNO</p> <p>Se incluirá personal con experiencia nueva a la organización con lo que se logran ideas nuevas</p>	<p>Referencias de otros empleados: se da cuando los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos.</p>	<p>Recomendaciones: Dadas por el miembro de la empresa</p>
	<p>Empresas Intermediarias (outsourcing): es una Modalidad de contratación mediante empresa que brindan el servicio de subcontratación, con el objetivo de reducir costos y mejorar servicios.</p>	<p>Anuncios en el periódico, carteles o boletines. A través de este se puede hacer llamamiento a las personas que puedan aplicar a la vacante, mediante: Diario de hoy, la prensa gráfica.</p>
	<p>Escuelas y universidades: Son métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales.</p>	<p>Universidades o escuelas de educación media: Son métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales. Medios mas reconocidos: Universidad de EL Salvador, UCA, Tecnológica, Don Bosco, El cenar, Casa moje (Movimiento de Jóvenes encuentristas) de Ilobasco, entre otros.</p>
<p>MIXTO</p>	<p>Una combinación de fuentes de ambos.</p>	<p>Una combinación de medios de ambos.</p>

• **PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO:01 FECHA: PAGINA:1 DE:2
UNIDAD DE: RECURSOS HUMANOS NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		IMPORTANCIA: Atraer personal idóneo para desempeñar un cargo específico dentro de la empresa, para así poder llenar las necesidades de personal que posee la empresa ya que este recurso es el más importante dentro de cualquier organización.	
OBJETIVOS: ♦ Buscar y atraer candidatos capaces altamente calificados para cubrir las vacantes que se presenten		DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: ♦ Requisición de personal (Anexo 4) ♦ Solicitud de empleo (Anexo 5)	
PASOS N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
1	Jefe del departamento solicitante	Se presenta una vacante; elabora y envía al Gerente de Recursos Humanos la hoja de Requisición de Personal y el Perfil del candidato para su autorización, justificando la nueva vacante o la necesidad de reemplazo.	
2	Gerente de Recursos Humanos	Recibe y revisa la hoja de requisición de personal y determina si es puesto nuevo o reemplazo para actualizar el Manual de Análisis y Descripción de Puestos.	
3	Gerente de Recursos Humanos	Envía al Gerente General la requisición de personal para que la evalúe y la autorice.	
4	Gerente General	Autoriza o rechaza requisición de personal (ANEXO 4)	
5	Gerente de Recursos Humanos	Busca al candidato en la base interna, se da un concurso en donde se recibe, analiza y se evalúan los curriculum, sino utiliza el reclutamiento externo.	
6	Gerente de Recursos Humanos	Verifica que no hay candidatos internos o son muy pocos, procede a buscar externamente.	

		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>CODIGO:01 FECHA: PAGINA:2 DE:2</p>	
7	Gerente de Recursos Humanos	Se seleccionan las fuentes externas: Universidades, Bolsas de trabajo, Agencias de empleos.		
8	Gerente de Recursos Humanos	Selecciona técnicas y medios de reclutamiento utilizando anuncios en periódicos, hojas volantes, anuncios de radio.		
9	Gerente de Recursos Humanos	Elabora un anuncio y se eligen los medios a utilizar para llegar a las fuentes.		
10	Secretaria de Recursos Humanos	Recibe curriculum y entrega solicitudes de empleo a los solicitantes. (Anexo 5)		
11	Secretaria de Recursos Humanos	Hace la recepción de solicitudes de candidatos externos.		
12	Gerente de Recursos Humanos	Estudia las solicitudes, si reúnen las características pasa a programar entrevista preliminar con los candidatos.		
13	Secretaria de Recursos Humanos	Informa a los candidatos seleccionados la hora y fecha exacta de entrevista.		
<p>ELABORACION:</p> <p>F. _____ Gte. de Recursos Humanos</p>			<p>REVISION:</p> <p>F. _____ Representante de la Dirección</p>	<p>APROBACION:</p> <p>F. _____ Gerente General</p>

2.1.2 Selección de Personal

La selección de personal es el proceso en el cual se tiene como objetivo que la empresa obtenga a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Políticas:

- Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse a técnicas como el análisis de puestos, las pruebas psicotécnicas, a fin de eliminar la subjetividad en las decisiones.
- Todo empleado para ser contratado deberá tener una escolaridad mínima de bachiller.
- Para seleccionar un candidato deberá cumplir los requisitos del puesto y el perfil.
- Todo candidato sin importar su origen deberá participar en todo el proceso de selección, a excepción de los candidatos resultantes del reclutamiento interno al cual solo se le exonera la etapa de los exámenes médicos.
- La responsabilidad de la selección será asumida por el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de la unidad requirente, a fin de asegurar un balance de decisión.
- Toda información relacionada con el proceso de selección será tratada dentro de los límites de confidencialidad.

- Después de la contratación, los primeros treinta días de trabajo se considerarán como período de prueba. Se contratarán a aquellos candidatos que hayan pasado todo el proceso de selección con excelentes porcentajes.
- Cuando el empleado nuevo sea contratado se deberá celebrar un contrato de trabajo una vez haya superado un mes de prueba.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para que en la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., se aplique un buen proceso de selección de personal y cumpla con las expectativas que requiere la vacante se deben realizar los siguientes pasos:

- 1. Análisis de las Solicitudes:** Se debe de seleccionar a aquellas solicitudes que cumplan con los requisitos del puesto.
- 2. Entrevista Preliminar:** Por medio de la entrevista preliminar se detectará de manera general y en el menor tiempo posible, las características del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.
- 3. Pruebas Psicológicas:** se aplicarán las respectivas pruebas Psicológicas para determinar la personalidad del candidato que aspira ofrecer sus servicios a la empresa. Se aprecia la personalidad del candidato, se evaluará su comportamiento, y si estas cualidades personales se requieren en el puesto a ocupar. (Ver anexo 6)

4. Pruebas de Conocimientos o de Capacidad: Con éstas pruebas se determinará el nivel de conocimiento y habilidades que posee el candidato. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos para el puesto, información importante al momento de seleccionar al candidato.

5. Investigación Laboral: Por medio de la investigación laboral se conocerá la experiencia relacionada con las labores desarrolladas en otros trabajos; y se tendrán las referencias personales; también son necesarias para confirmar la información recopilada del candidato; así mismo otro aspecto es conocer si el aspirante posee antecedentes penales el cual puede verificarse con la solvencia de antecedentes penales.

6. Estudio Socioeconómico: Es importante para recabar información acerca del candidato, ya que aquí se investigará lo siguiente: Condiciones en las que vive y el comportamiento con sus vecinos.

7. Entrevista de Selección: Por medio de ésta entrevista se busca obtener información del candidato a fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar. En la entrevista se debe tomar en cuenta las siguientes etapas:

Preparación: La entrevista no es improvisada, requiere de una planeación que permita alcanzar objetivos específicos, para ello es necesario que el entrevistador realice una lectura preliminar del curriculum, obteniendo la mayor cantidad de información del candidato.

Ambiente: Se debe eliminar cualquier obstáculo que perjudique la entrevista como ruidos o interferencias por parte de terceros, también es necesario mantener un clima ameno y cordial.

Desarrollo de la entrevista: Se desarrolla mediante estímulos que el entrevistador proporciona al candidato generando reacciones en el comportamiento de las personas.


Terminación de la entrevista: El entrevistador debe ser cortés al finalizar la entrevista y también debe proporcionar al candidato información acerca de las acciones futuras así como la manera en la cual será contactado.


Evaluación del candidato: Al momento de retirarse el candidato, el entrevistador debe iniciar con la evaluación llenando un formulario que le auxiliará a almacenar la información y clasificar al candidato (Ver Anexo No. 6).

8. Examen Médico: Para conocer el estado físico del candidato es necesario que presente exámenes médicos en el momento que le sean solicitados.


9. Entrevista Final: Por medio de esta entrevista se definirá cual es el candidato que será seleccionado la cual es desarrollada por el jefe de la unidad a la cual pertenece el puesto vacante. El encargado de esta entrevista debe tomar en cuenta toda la información recopilada en el proceso de selección para tomar la decisión definitiva de la persona idónea que ocupara el puesto vacante.


● **PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: 02 FECHA: PAGINA:1 DE:2
UNIDAD DE: RECURSOS HUMANOS		IMPORTANCIA: Radica en saber escoger al personal idóneo para desempeñar un cargo específico dentro de la empresa.	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SELECCION			
OBJETIVOS: ♦ Escoger entre los candidatos reclutados a aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo con eficacia		DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: criterios de evaluación de entrevista (Anexo 6) Hoja de preguntas Tes. Psicológico (Anexo 7)	
Paso N°	RESPONSABLE	DESCRIPCION	
1	Gerente de Recursos Humanos	Elabora y establece políticas y criterios de selección de candidatos para el puesto.	
2	Gerente de Recursos Humanos	Revisa según criterios y políticas establecidos las solicitudes de empleo para realizar la discriminación de solicitud.	
3	Gerente de Recursos Humanos	Establecer fecha y hora en que se realizaran entrevistas de trabajo.	
4	Secretaria de Recursos Humanos	Llama a candidatos para informar la fecha y hora de la entrevista de trabajo.	
5	Gerente de Recursos Humanos	Realiza entrevista a candidatos y llena hoja de criterios para entrevista.(Anexo 6)	
6	Gerente de Recursos Humanos	Selecciona los candidatos sobre resultados de la entrevista.	
7	Gerente de Recursos Humanos	Se realizan pruebas psicológicas y de conocimiento a candidatos. (Anexo 7)	
8	Gerente de Recursos Humanos	Analiza y verifica resultados de pruebas.	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: 02 FECHA: PAGINA: 2 DE: 2
9	Gerente de Recursos Humanos	Selecciona la terna de candidatos según los resultados de las pruebas y exámenes médicos.	
10	Gerente de Recursos Humanos	Entrevista aclaratoria con el candidato	
11	Gerente de Recursos Humanos	Elabora informes de la terna y se le presenta al Jefe de Unidad.	
12	Gerente de Recursos Humanos	Envía el reporte con terna de candidatos a la unidad solicitante.	
13	Gerente del departamento solicitante	Revisa reporte, y entrevistas a los candidatos, Analiza los resultados de la entrevista y envía un informe de selección al jefe de Recursos humanos.	
ELABORACION: F. _____ Gte. de Recursos Humanos		REVISION: F. _____ Representante de la Dirección	
APROBACION: F. _____ Gerente General			

• **PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: 03 FECHA: PAGINA:1 DE:2
UNIDAD DE: RECURSOS HUMANOS NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACION		IMPORTANCIA: significa mucho para la empresa el contar con un nuevo miembro dentro de la organización, el cual será de mucha ayuda para llevar a cabo las funciones organizacionales.	
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aceptar al candidato que una vez sometido al proceso de selección y que ha sido calificado 		DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contrato individual de trabajo (Anexo 8) 	
PASO N°	RESPONSABLE	DESCRIPCION	
1	Gerente de Recursos Humanos	Recibe informe de jefe de unidad donde se especifica quien fue elegido para ocupar el puesto.	
2	Gerente de Recursos Humanos	Presenta a la gerencia general la autorización de la propuesta de contratación del solicitante.	
3	Gerente General	Analiza, discute y envía a RRHH el informe de autorización de contratación de la persona solicitante.	
4	Gerente de Recursos Humanos	Recibe informe de autorización de la contratación	
5	Gerente de Recursos Humanos	Informa y cita la entrevista al candidato elegido para ocupar el puesto.	
6	Gerente de Recursos Humanos	Informa al candidato que basado en los resultados de las pruebas ha sido elegido como la persona idónea para ocupar el puesto y bajo a que condiciones se va a contratar.	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: 03 FECHA: PAGINA: 2 DE: 2
7	Gerente de Recursos Humanos	Presentación y discusión del contrato del trabajo. (Anexo 8)	
8	Gerente de Recursos Humanos	Llega a un acuerdo con el candidato.	
9	Gerente de Recursos Humanos	Deciden celebrar el contrato de trabajo firmando ambas partes.	
10	Gerente de Recursos Humanos	Entrega de fotocopias del contrato de trabajo.	
11	Gerente de Recursos Humanos	Solicita documentación que este pendiente de entregar.	
ELABORACION: F. _____ Gte. de Recursos Humanos		REVISION: F. _____ Representante de la Dirección	
APROBACION: F. _____ Gerente General			

2.2 Aplicación de Personal

Mediante el proceso de Aplicación de personal, el nuevo miembro que ha sido contratado será integrado a la empresa y destinado a su puesto para ser posteriormente evaluado en cuanto a su desempeño.

2.2.1 Inducción de Personal

Por medio de la inducción se brinda al nuevo empleado toda la información relevante de la empresa, así como de sus funciones para lograr su incorporación al ambiente laboral.

Políticas:

- Para lograr la integración del nuevo empleado a la organización, se utilizará el manual de bienvenida. (Ver anexo 9)
- El Gerente de Recursos Humanos será el encargado de la inducción del nuevo empleado y le corresponderá presentarlo al jefe inmediato quien continuará con el proceso de inducción.
- Hacer una presentación formal en todas las áreas de la empresa.
- La inducción se aplicará a todo el personal que ingrese por primera vez, con el objetivo de adaptarlo a la empresa.


- Dentro del proceso de inducción se hará más énfasis al conocimiento del reglamento interno de trabajo, estructura organizativa, políticas y objetivos de la empresa.
- Proporcionar al nuevo trabajador información general relacionada con el puesto de trabajo y facilitar los recursos necesarios para que se adapte rápidamente a la empresa.


2.2.1.1 Programa de Inducción

El programa de integración o inducción de un empleado nuevo a su puesto de trabajo, por lo general se hace mediante una programación sistemática llevada a cabo por quien será su nuevo jefe, por un instructor o por un compañero especialmente encargado del asunto. Determinado programa debe contener información pertinente como:

- La empresa (historia, desarrollo y organización).
- El producto o servicio que brinde la empresa.
- Los derechos y deberes del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de los empleados.
- Normas y reglamentos internos.
- Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- Cargo a ocupar (Naturaleza, horario, salario, etc.).
- Supervisor del nuevo empleado.
- Relaciones con otros departamentos.
- Descripción detallada del cargo.

• **PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: 04 FECHA: PAGINA:1 DE:2
UNIDAD DE: RECURSOS HUMANOS NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: INDUCCION		IMPORTANCIA: radica en saber escoger al personal idóneo para desempeñar un cargo específico dentro de la empresa.	
OBJETIVOS: ♦ Facilitar a los nuevos empleados una base común de información.		DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: Manual de bienvenida. (Anexo 9)	
Paso N°	RESPONSABLE	DESCRIPCION	
1	Gerente de Recursos Humanos	Entrega Manual de Bienvenida (Anexo 9)	
2	Gerente de Recursos Humanos	Proporciona al candidato información general acerca de la empresa.	
3	Gerente de Recursos Humanos	Se hace un repaso de las políticas generales de personal.	
4	Gerente de Recursos Humanos	hace referencia en las Reglas Disciplinarias	
5	Gerente de Recursos Humanos	Le informa sobre los beneficios de la empresa.	
6	Gerente de Recursos Humanos	Presentación con el jefe inmediato	
7	Gerente de Recursos Humanos	Presenta al candidato con el jefe inmediato.	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: 04 FECHA: PAGINA:2 DE:2	
8	Jefe del departamento	Entrega y explica al candidato sobre la descripción del puesto		
9	Jefe del departamento	Recorrido de las instalaciones de la empresa		
10	Jefe del departamento	Asigna un guía para los primeros días de labor		
11	Gerente de Recursos Humanos	Da Seguimiento para cerciorarse sobre la adaptación del nuevo empleado al puesto de trabajo		
ELABORACION: F. _____ Gte. de Recursos Humanos		REVISION: F. _____ Representante de la Dirección		APROBACION: F. _____ Gerente General

2.2.2 Descripción y Análisis de Puestos

Se describen los puestos de trabajo, con el fin principal de reunir, estudiar y sintetizar información acerca de las actividades, requisitos, responsabilidades y condiciones de cada uno de las áreas que componen una unidad específica de trabajo, por medio de la descripción de cada puesto.

Políticas:

- Obtener información relevante para la creación del Manual de Descripción de Puestos a través del cuestionario de Descripción y Análisis de puestos. (Ver anexo 10)
- Contar con un Manual de Descripción de Puestos y actualizarlo por lo menos una vez al año, con el fin de adecuarlo a las necesidades cambiantes de la empresa.
- Redefinir las funciones de cada puesto de trabajo distribuyendo en forma adecuada las tareas a realizar por cada empleado a fin de eliminar la sobrecarga de trabajo.
- Dar a conocer a los empleados involucrados todo cambio que se le haga al manual para que estos tengan claras sus funciones y responsabilidades.
- Los cambios en el manual solo pueden ser realizados por el Gerente de Recursos Humanos con previa aprobación de la Dirección de Administración y Finanzas.

- El Manual de Descripción de Puestos debe utilizarse como herramienta básica para detectar problemas relacionados con las diferentes actividades de personal.
- Proporcionar una fotocopia de la descripción del puesto de trabajo a cada uno de los empleados.

2.2.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño puede ser aplicado para promover el eficiente desarrollo de las actividades de personal.

Políticas:

- La evaluación del desempeño de personal estará a cargo del jefe inmediato bajo los lineamientos del Gerente de Recursos Humanos.
- Realizar evaluaciones en forma semestral, para conocer el desempeño de los trabajadores.
- Utilizar métodos y técnicas de evaluación del desempeño eficiente, con el fin de tomar decisiones trascendentales, en lo que se refiere a necesidades de capacitación, ascensos, aumentos salariales, etc.
- Informar a los empleados sobre los resultados de la evaluación de tal forma que se involucren en el mejoramiento de ellos mismos.
- Evaluar el desempeño del empleado sobre la base de las funciones de su puesto.

- Establecer un periodo adecuado para evaluar el desempeño que le permita a la empresa reducir costos.

A continuación se presenta uno de los métodos que existe para evaluar el desempeño de personal, éste se denomina Método de Jerarquización por cualidades distintas por el medio directo. Para tal evaluación el departamento de Recursos Humanos seleccionará los factores que se usaran y les asignará la puntuación de acuerdo a su importancia. (Ver anexo 11)

Así mismo se muestra una técnica de evaluación del desempeño, denominada Lista de Verificación con respuesta alternativa. (Ver anexo 12)

2.3 Mantenimiento de Personal

Para que en la empresa ASA POSTER S.A. DE C.V., exista un buen mantenimiento de personal y que éste se sienta motivado, se requiere una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen la administración de salarios, los beneficios sociales, la higiene y seguridad en el trabajo y de capacitación y adiestramiento.

2.3.1 Administración de Salarios

El establecimiento de una política salarial permitirá que los empleados se sientan motivados a trabajar, ya que en la medida en que se tenga personal satisfecho con su trabajo y con una justa remuneración, se estará asegurando el éxito empresarial, permitiendo alcanzar sus objetivos.

Políticas:

- Crear una estructura de salarios acorde a la situación financiera de la empresa y al desempeño de los empleados.
- Remunerar al personal con un salario justo y equitativo en relación al cargo que desempeña respecto de los demás cargos de la empresa; así como de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo.
- Brindar al recurso humano un sistema de recompensas que incluya un paquete completo de beneficios de acuerdo a las leyes vigentes.
- Ofrecer al personal garantía de estabilidad en el puesto; así como de reconocimientos por servicios notables.
- Brindar un sistema de recompensas en relación al desempeño del puesto y condiciones de eficiencia.

Cabe mencionar que existen factores internos y externos que condicionan los salarios determinando su valor y éstos son: Tipo de cargos de la empresa, política salarial, capacidad financiera, desempeño general, situación del mercado de trabajo, situación económica del país, negociaciones colectivas y legislación laboral.

Pasos para establecer la política salarial**1. Análisis y Descripción de Puestos**

Dentro de la empresa es importante establecer una apropiada jerarquía de puestos, donde cada trabajador debe estar ubicado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los

demás. Por tanto la determinación de esa jerarquización será más fácil al aplicar un método que establezca la ubicación correcta de cada puesto y su remuneración denominado como lo es la evaluación de puestos.

Para la evaluación y clasificación de puestos en la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., se recomienda el método de jerarquización o de comparación simple, el cual consiste en disponer los puestos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. Cada puesto se compara con los demás, en función del criterio elegido como base de referencia. (Ver anexo 13)

2. Investigación Salarial

La empresa además de obtener un equilibrio interno de salarios, debe mantener el equilibrio externo, por lo que es necesario analizar e investigar los salarios en relación al mercado de trabajo actual antes de definir la estructura salarial de ASA POSTERS S.A. DE C.V.

Para efectuar la investigación salarial se podrán utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas y promover su propia investigación salarial.

ASA POSTERS S.A. DE C.V., debe tomar en cuenta para la implementación de la investigación aspectos como: Cuáles son los puestos investigados, cuáles son las empresas participantes y cuál es el período investigado.

La investigación de salarios se podrá efectuar por medio de cuestionarios, visitas a empresas, reuniones con especialistas en salarios o llamadas telefónicas. Al promover su

investigación salarial, la empresa debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Seleccionar puestos de referencia:** Se deben elegir puestos tipos de fácil identificación, que representen los sectores de la actividad de la empresa. El número de puestos de referencia estará acorde a las necesidades y posibilidades de la organización; así mismo los puestos tipos serán elegidos para representar el mercado de trabajo y la estructura de salarios de la empresa.
- **Selección de las empresas partícipes en la investigación:** Se deberán adoptar criterios para seleccionar las empresas a investigar como: Localización geográfica, sector industrial, tamaño de la empresa y política salarial de otras empresas. ASA POSTERS S.A. DE C.V., deberá entregar resultados de la investigación debidamente tabulados y procesados manteniendo límites de confidencialidad de la información.
- **Recolección:** La recolección puede llevarse a cabo a través de técnicas como la entrevista y reuniones programadas con empresas participantes y apoyarse de instrumentos como: Cuestionarios o cartas de solicitud, inclusive realizar llamadas telefónicas, que le permitan obtener información.
- **Tabulación y tratamiento de los datos:** Luego de la recolección se procede a la tabulación de los datos lo que le permitirá hacer posibles comparaciones con sus propios salarios y verificar si su esquema es satisfactorio o necesita correcciones.

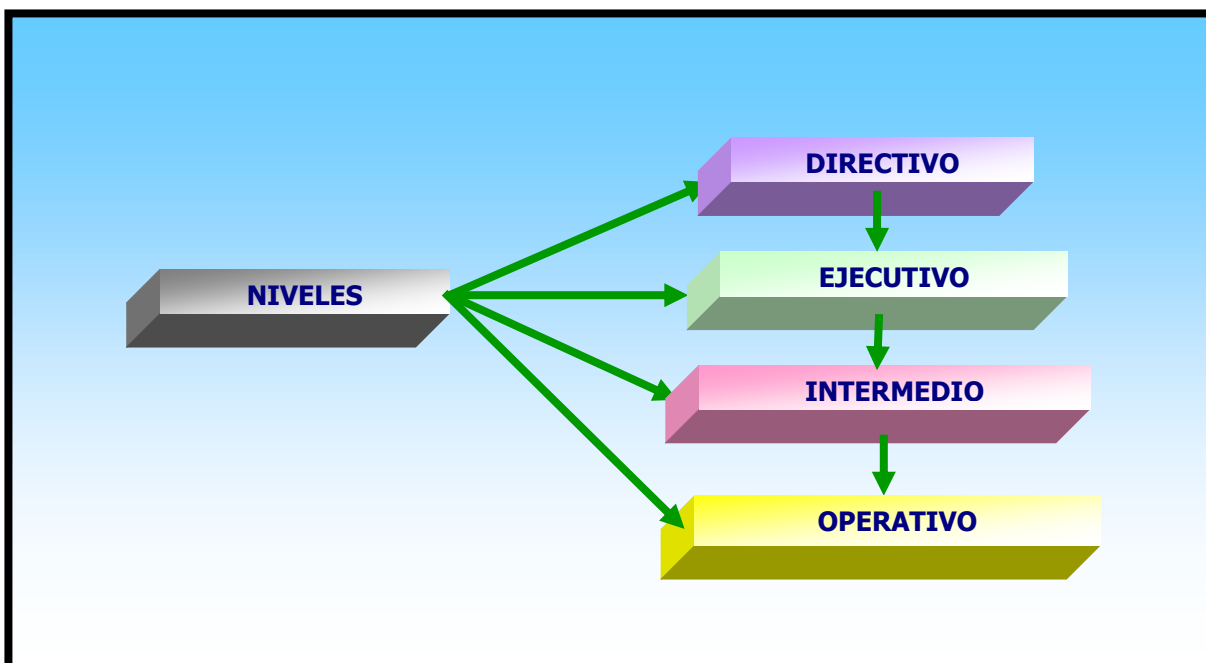
3. Política salarial

Obteniendo los datos internos (Análisis y Descripción de Puestos) y externos (Investigación salarial) resultado de la investigación salarial, se define la política de salario encaminada a lograr un equilibrio salarial y justo de acuerdo al desempeño de los empleados. La política salarial contendrá:

- **Estructura de puestos**

ASA POSTERS S.A. DE C.V., posee 4 niveles jerárquicos lo que permite agrupar y estructurar los puestos de esta manera:

Figura No. 3



- **Salarios de admisión**

Es conveniente que la empresa establezca un salario de admisión para empleados, tomando en cuenta el puesto a desempeñar y el nivel al que aplican, éste debe coincidir con el límite

inferior de la clase salarial; no obstante, cuando el nuevo empleado no llena la totalidad de los requisitos exigidos por el puesto de trabajo, el salario puede reducirse en un 10% o 20%, debiendo dar el valor de este una vez cumplido el periodo de prueba si el ocupante cumple las expectativas.

- **Previsión de reajustes salariales**

La empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., podrá reajustar el salario de manera individual o colectivo acorde a las necesidades y a la capacidad financiera de la siguiente manera:

1. Reajuste individual: Podrá ajustar individualmente los salarios de acuerdo a la siguiente clasificación:

- **Por promoción:** Cuando se le otorgue un ascenso a un empleado deberá nivelarse correspondiente a la plaza que fue ascendido.
- **Por escalafonamiento:** Si un empleado por nuevos títulos académicos u otras circunstancias pasa de personal operativo a administrativo o directivo, deberá ajustarse su salario.
- **Por méritos:** Cuando el desempeño del empleado sea superior al normal en su puesto de trabajo y no haya disponible un ascenso, debe tomarse en cuenta el tiempo de laborar en la organización para recompensar en cierta medida su labor.

2. Reajuste colectivo: Cuando las condiciones económicas del país, el costo de la vida, la inflación, el aumento en

la canasta básica o cambios en los salarios mínimos, requieran ajustes salariales en las organizaciones, ASA POSTERS S.A. DE C.V., podrá nivelar el salario de todos sus empleados en igual proporción para restablecer el valor real de dichos salarios frente a las alteraciones presentadas.

2.3.2 Beneficios Sociales

Son facilidades, comodidades, ventajas y servicios que ASA POSTER S.A. DE C.V., ofrecerá a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Políticas:

- Aumentar la motivación de los empleados a través de beneficios sociales o prestaciones extralegales adecuados a la diversidad de necesidades de los miembros de la organización.
- Las prestaciones adicionales a la ley deben estar dentro del nivel satisfactorio de moral y productividad de los empleados.
- Proporcionar al personal condiciones de descanso, recreación e higiene mental a fin de aumentar el valor motivacional o para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados.
- Brindar prestaciones adicionales a la ley que ayuden a conservar a los empleados competentes y talentosos y

contribuyan a la organización en el logro de objetivos organizacionales.

- Ofrecer asistencia para la solución de problemas personales que demuestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados.

A continuación se presentan los Beneficios Sociales:

BENEFICIOS SOCIALES
EMPRESA ASA POSTERS S.A. DE C.V.



La empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., a través de la Gerencia de Recursos Humanos, muestra los siguientes beneficios sociales adicionales a la ley que ofrece al personal como derecho secundario, a fin de aumentar el valor motivacional así como el desarrollo y crecimiento de la organización.

OBJETIVO:

- Presentar los beneficios y servicios sociales que la empresa otorga voluntariamente a sus trabajadores como adición a lo prescrito por la ley; para satisfacer las necesidades humanas y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal; así mismo ahorrarles esfuerzos. (Ver anexo 14)

BENEFICIOS SOCIALES OTORGADOS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

Planes asistenciales

A continuación se detallan algunos de los beneficios sociales que sirven de apoyo para los empleados:

1. Asistencia Médico-hospitalario

ASA POSTERS S.A. DE C.V., es una empresa innovadora en el área de impresión, lo que permite realizar contactos con las diferentes entidades inclusive empresas de salud que le brindan planes adecuados para sus empleados y así adoptar y gozar de éste beneficio; ofreciendo consultas médicas gratuitas a sus empleados, cónyuges de sus empleados e hijos de éstos menores de 18 años, utilizando para cada uno de ellos expedientes separados para las consultas y tarjetas para prescribir medicamentos; así mismo utilizarlo para la base de datos de la organización. Es una oportunidad que beneficia tanto a los empleados como a la empresa para la toma de decisiones.

2. Asistencia Médico-odontológica

Participar en campañas y proyectos de higiene bucal y brindar al empleado consultas odontológicas a través de universidades como servicios sociales así como de unidades de salud que brinden este beneficio o con una compañía clínica que otorgue a los empleados de ASA POSTERS descuentos especiales y cuotas mensuales que le permitan gozar de determinado beneficio y mantener alto grado de motivación en sus empleados.

3. Ayuda funeraria en caso de muerte

Proporcionar ayuda funeraria para facilitar y evitar mayores gastos al personal; a la vez comunicar el sentir de la empresa hacia su familia y transmitir el apoyo en situaciones de desconsuelo.

4. Asistencia financiera mediante préstamos

A través de la política de asistencia financiera se asistirán a los empleados de tres formas:

- **Adelanto salarial:** Los empleados que requieran de anticipos salariales a la fecha de pago podrá hacerlo a través de la Gerencia de Recursos Humanos 2 días antes y cuando éste no exceda del 20% de su salario.
- **Préstamos por parte de la empresa mediante cuotas mensuales:** Para conceder créditos en efectivo sin interés a los empleados, se hará a través de una solicitud de préstamo la que se evaluará para su posterior aprobación, su monto no debe exceder de \$1000, \$1500 y \$2000 en relación al nivel al que pertenecen y salario devengado ya que el préstamo será descontado mensualmente por cuotas justas en base al salario, el descuento se hará un mes después de otorgado el préstamo.
- **Ordenes de descuento:** cuando el empleado adquiere un bien determinado y desea que la empresa le descuenta mensualmente del pago total como medida de prevención y

seguridad y que éste logre crear una cultura de pago adecuada.

5. Asistencia educativa

La empresa brindará asistencia a sus empleados en el área de educación, a través de capacitaciones gratuitas en relación al área de su especialización; que ayuden al crecimiento y formación profesional del empleado en consecuencia al mejor desempeño de las actividades del puesto, las capacitaciones se realizarán cada cierto periodo de tiempo o cuando así lo amerite la situación para estar innovados y actualizados.

6. Asistencia jurídica

Aprovechando las relaciones que poseen con empresas jurídicas podrá brindar a sus empleados asesoría legal en trámites como: civiles y familiares, entre otros, cuando éste lo solicite.

Planes recreativos

Acá se muestran los beneficios y servicios que buscan proporcionar condiciones de descanso, recreación, diversión, higiene mental u ocio constructivo a los empleados, en algunos casos se extenderá a la familia; dependiendo la actividad que se realice y cuando sea comunicado, de esta forma hacer sentir al empleado lo importante que es el bienestar individual y familiar. Entre los beneficios están:

1. Áreas de descanso en los intervalos de trabajo

Es importante que la empresa asigne un lugar específico y adecuado dentro de las instalaciones, que posea mobiliario necesario como: Sillas, mesas, recipiente con agua, entre otros, en el que los empleados puedan descansar en sus intervalos de tiempo y se sientan cómodos, de esta forma lograr un alto grado de eficiencia y trabajar con más ánimo y aptitud positiva.

2. Música ambiental

Proporcionar a los directivos y empleados música que relaje y evite el estrés, lo que implica que la Gerencia de Recursos Humanos deberá programar y actualizar música adecuada para evitar el aburrimiento, ya que lo que se pretende es la concentración y relajación más no la distracción de éstos.

3. Actividades deportivas

La empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., puede organizar mini torneos o aceptar invitaciones de otras empresas para participar en actividades deportivas así promover y apoyar el deporte en sus empleados y mejorar las relaciones internas y externas.

4. Paseos y excursiones programadas

La empresa a través de la Gerencia de Recursos Humanos puede programar excursiones y viajes en tiempos de vacación, que le permitan integrar a todos los empleados de los diferentes niveles (Directivo, Ejecutivo, Intermedio y Operativo), y

mejorar sus relaciones interpersonales mediante experiencias no laborales, creando alto grado de comunicación y armonía entre empleados.

5. Celebración de cumpleaños

Como parte de la motivación es recomendable y necesario que el responsable de la Gerencia de Recursos Humanos posea un archivo en el que lleve un registro de cada fecha de cumpleaños por mes, en base a ello programar actividades de celebración de cumpleaños cada trimestre sin menospreciar a nadie, en fecha y tiempo que no afecten el desempeño ni la producción de la empresa, en consecuencia realizar un mural que muestre y comunique a los empleados de las personas que están cumpliendo años en las fechas oportunas para evitar desaliento en los empleados.

6. Celebración de días festivos

Programar y organizar celebraciones en días festivos como: De la secretaria, contador, administrador y fin de año, entre otros, de esta forma mejorar las relaciones interpersonales e integrar más a todo el personal de la empresa.

Planes supletorios

Con los planes supletorios se muestran los beneficios y servicios que proporcionan comodidades y utilidades que facilitan la calidad de vida de los empleados, entre los beneficios se encuentran:

1. Transporte del personal

Cuando por motivos de trabajo el personal tenga que presentarse en un lugar fuera de las instalaciones y a una hora específica ya programada con anterioridad o espontánea y urgente de trabajo, la empresa deberá otorgar a los empleados el transporte y correspondiente viático para cubrir determinada necesidad y cumplir con las tareas que le competen al empleado.

2. Comedor en el lugar de trabajo

La empresa ASA PORTERS S.A. DE C.V., no cuenta con espacio para ofrecer este beneficio, pero si puede gestionar en comedores que considere no afecten la salud de sus empleados y que se encuentre en sus alrededores e intervenir y poder optar por descuentos o precios especiales, de esta manera ver en que medida se les hace llegar el alimento hasta las instalaciones y que los empleados permanezcan dentro de ella, para evitar retrasos e incomodidades y posibles llamados de atención por irrespetar horarios de comidas; así facilitar la obtención de alimentos y mostrar cuan importante es mantener satisfacción en todo el personal.

3. Distribución de café

Deben mantenerse distribuidas cafeteras con tasas, cucharas y una azucarera para que los empleados que gustan de café se lo preparen sin ningún problema y en horario adecuado; de igual manera se debe mantener oasis con agua fresca para todos los empleados.

4. Estacionamiento

ASA POSTERS S.A. DE C.V., debe brindar estacionamiento a empleados y clientes que visitan la empresa para que se sientan seguros y dejen con confianza su unidad de transporte.

5. Cajero automático

Para contribuir a la seguridad del personal la empresa puede crear un convenio con una agencia bancaria para que les faciliten e instalen un cajero automático en las instalaciones de la empresa, de este modo el empleado pueda realizar retiros de dinero si así lo requiere y evitar que éstos se trasladen hasta una agencia bancaria en casos de emergencias o diligencia que se les presente.

2.3.3 Higiene y Seguridad Ocupacional

Es importante que existan medidas y procedimientos tendientes a la protección de la salud y seguridad del trabajador, tanto técnicas, educativas, medicas y psicológicas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras o contaminación del ambiente. A su vez concientizar y convencer a los empleados acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Políticas:

- El jefe de cada unidad será el responsable de realizar evaluaciones acerca del estado de higiene y seguridad ocupacional de la empresa por lo menos 2 veces en el año, para descubrir posibles deficiencias que afecten la salud

ocupacional de los empleados y evitar que el plan se vuelva obsoleto.

- Se deberá brindar entrenamiento a los empleados sobre medidas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Se realizarán campañas de eliminación y control de áreas insalubres.
- Brindar las medidas de protección a los empleados que trabajan con químicos.
- Mantener un botiquín de primeros auxilios en cada unidad organizativa, que facilite la asistencia médica en situaciones de emergencia que afecten la salud del empleado.
- Se mantendrá un adecuado tratamiento de los desechos originados por las actividades que se realizan y puedan afectar las comunidades aledañas.
- Se llevarán a cabo simulacros y prácticas acerca del uso de equipo de protección personal.
- Capacitar a los empleados de los diferentes niveles (Directivo, Ejecutivo, Intermedio y Operativo), para afrontar emergencias imprevistas como: Incendios, terremotos, robos y primeros auxilios, entre otros.
- Proveer las herramientas necesarias como medidas de seguridad que le permitan al personal hacer buen uso de ellas.

- El responsable de la Gerencia de Recursos Humanos realizará programaciones para dar conocimiento acerca de las diferentes herramientas que provee la empresa y sean utilizadas adecuadamente en situaciones de riesgo.
- Se realizarán exámenes médicos como medida preventiva que permitan identificar y detectar posibles enfermedades en los empleados.

HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL EN EL TRABAJO

Para solventar la problemática que se diagnosticó en el capítulo II, se han diseñado las siguientes actividades de higiene y seguridad ocupacional, orientado a la protección de la integridad física y mental del trabajador y mejore las condiciones de trabajo e higiene de la organización, con el fin de ampliar la calidad en el área de los procesos que realizan. Se darán charlas acerca de las diferentes medidas otorgadas por la empresa lo que permitirá preservar de los riesgos de salud relativos a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se ejecutan.

HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

EN EL TRABAJO

EMPRESA ASA POSTERS S.A. DE C.V.



La higiene y la seguridad ocupacional en el trabajo son un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental de los trabajadores, enfocados a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo

capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. A continuación se muestran las actividades de Higiene y Seguridad que cuenta con servicios médicos adecuados, prevención de riesgos para la salud y servicios adicionales el que contribuirá a que las instalaciones se vuelvan mas seguras y así prevenir accidentes y riesgos al interior de la organización.

OBJETIVO:

- Presentar de manera detallada cada una de las actividades que se llevarán a cabo en lo que respecta a la higiene y seguridad ocupacional, para ofrecer a todo el personal mejores condiciones de trabajo saludables, en las que se sientan satisfechos y protegidos de riesgos inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Las actividades que comprende son las siguientes:

Actividades de Higiene Laboral

Se muestra un conjunto de actividades tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador.

1. Servicios médicos

- Se realizarán evaluaciones acerca del estado de higiene y seguridad ocupacional de la empresa para descubrir posibles deficiencias y zonas insalubres que afectan la salud de los empleados, de esta forma evitar enfermedades que podrían causar retiro temporal o

completo de la empresa inclusive la muerte. (Ver anexo 15)

- Solicitar ayuda necesaria a las unidades y organismos sociales para que realicen campañas de eliminación y control de áreas insalubres al interior de la empresa.
- Revisar e inspeccionar periódicamente las diferentes medidas de protección que utilizan los empleados que trabajan con químicos y realizar un control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Realizar chequeos médicos acerca de la salud del personal para prevenir enfermedades.
- Verificar si el botiquín de primeros auxilios asignado en cada unidad organizativa posee el medicamento necesario para proporcionar asistencia médica en situaciones de emergencia que afecten la salud del empleado.
- Proporcionar capacitaciones al personal acerca de primeros auxilios mediante la ayuda de entidades sociales.

2. Prevención de riesgos

- Verificar si la iluminación (natural y artificial) es adecuada y uniforme en cada una de las oficinas y áreas de la empresa e identificar si se encuentran en condiciones estables.

- Utilizar un equipo adecuado (Guantes desechables, mascarillas, caretas para soldaduras, protectores de pantalla, entre otros), que proteja al empleado de enfermedades profesionales y ayude a desempeñar mejor su trabajo.
- Realizar inspecciones acerca de la ventilación para verificar si funcionan correctamente y cuenta con el espacio, lugar, y equipamiento necesario para brindar comodidad en las áreas de trabajo.
- Ver si existe algún tipo de ruido que distorsione el desarrollo de las actividades y buscar una medida que evite el ruido excesivo dentro de las instalaciones y no afecte la audición del personal.
- Programar y realizar campañas de limpieza destinadas a mantener un ambiente y clima adecuado con la ayuda de todo personal de ordenanza y pedir en la medida de lo posible la colaboración de los empleados de la empresa.

Actividades de Seguridad en el Trabajo

Se presentan el conjunto actividades empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente e inducir al personal cuan importante es implantar prácticas preventivas.

1. Prevención de accidentes

- Revisar con frecuencia las medidas preventivas en casos de robos; para evitar casos que afecten las actividades de la empresa.
- Evitar situaciones desfavorables e inseguras, tanto en las instalaciones y equipos que provoquen accidentes como: Pisos resbaladizos, mojados, desnivelados, cielo falso agrietado o sucio, goteras, instalaciones eléctricas con cables deteriorados, iluminación deficiente en zonas de trabajo y máquinas sin protección.
- Programar fumigaciones que permitan un ambiente y clima saludable.
- Capacitar a todo el personal de la empresa en lo que se refiere a medidas de prevención y facilitar el uso de las herramientas en situaciones inesperadas.
- Realizar señalizaciones que muestren claramente las posiciones de cajas térmicas, posiciones de apagado y encendido y de áreas de peligro, entre otras.

2. Prevención de eventualidades

- Contar con las herramientas de seguridad adecuada y necesaria como: Extintores contra incendios y utilizarlos en caso de presentarse un incendio de cualquier clase.

- Llevar un control adecuado de las entradas y salidas de personal y visitantes; así como también de vehículos para evitar extravíos en la empresa.
- Realizar esquemas de ronda por los terrenos de la empresa y por el interior en horarios especiales de esta forma prevenir de robos e incendios.
- Evitar el ingreso de armas dentro de las instalaciones.

2.4 Desarrollo de Personal

Para alcanzar los objetivos de la empresa es necesario que el personal esté en constante aprendizaje de conocimientos, actitudes y habilidades.

2.4.1 Capacitación

Se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también proporcionar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Políticas:

- Se deben realizar diagnósticos que proporcionen información sobre los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar, permitiendo elaborar o seleccionar los cursos a seguir o eventos que la empresa requiere para satisfacer las necesidades.

- Los programas de capacitación se basarán en necesidades reales de la empresa, encaminadas hacia un cambio tanto en los conocimientos, habilidades como en las actitudes del empleado.
- Todo proceso de enseñanza y aprendizaje estará orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuarle las actitudes necesarias para el desempeño eficaz del puesto.
- Toda capacitación tendrá relación con el puesto de trabajo que desempeña el personal.
- La evaluación del desempeño, observación directa y el cuestionario serán los medios a utilizar para detectar necesidades de capacitación.
- Los jefes de cada unidad junto con el Gerente de Recursos Humanos serán los encargados de elaborar planes que incluyan temas generales acerca de las necesidades de la empresa tomando en cuenta los recursos con los que cuentan ya sea trimestral, semestral o dependiendo la situación.
- Los empleados actuales y nuevos se tomaran en cuenta para las capacitaciones, con el fin de proporcionar las habilidades necesarias para desempeñar bien su trabajo.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
EMPRESA ASA POSTERS S.A. DE C.V.



En este instrumento se da a conocer el programa de entrenamiento y capacitación; así como también cada uno de los aspectos que lo componen, está dirigida para todo el personal de la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., el cual ha sido diseñado de manera sistemática y planeada como un proceso educativo que influye en el desarrollo y crecimiento profesional.

OBJETIVO:

- Transmitir conocimientos técnicos, habilidades y actitudes; encaminados a ampliar, desarrollar y perfeccionar al empleado para su crecimiento profesional y que sea más eficiente y productivo en su puesto de trabajo.

Determinación o Inventario de Necesidades de Capacitación

Para ejecutar el programa de capacitación es necesario realizar un diagnóstico preliminar tomando en cuenta el análisis de la organización total (Sistema organizacional), análisis de los recursos humanos, así como de las operaciones y tareas, que permitan detectar posibles necesidades de capacitación.

A continuación se presenta la siguiente tabla que contiene las necesidades de capacitación:

**Niveles de análisis en el intervalo de necesidades de
entrenamiento**

Tabla No. 3

Nivel de análisis	Sistema involucrado	Información básica
Análisis de la organización	Sistema organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía del entrenamiento.
Análisis de los recursos humanos	Sistema de entrenamiento	Análisis de la fuerza laboral (análisis de las personas).
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de cargos).

Fuente: Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, quinta edición, página 564.

Es importante destacar que las necesidades investigadas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas y solucionarlas, para efectuar el inventario de necesidades de capacitación es necesario definir los medios a utilizar.

La empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., puede apoyarse en la evaluación del desempeño que le permitirá descubrir al personal que está ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio; del mismo modo indagar que sectores de la empresa requieren atención inmediata de los encargados de impartir el entrenamiento.

Así mismo puede aplicar la observación directa y verificar dónde existe trabajo ineficiente, daño de equipo, atraso en el cronograma, alto índice de ausentismo, entre otros aspectos. De igual forma puede realizar investigaciones mediante el uso de un formato que permita detectar necesidades de capacitación a todo el personal de los diferentes niveles que componen la empresa. (Ver anexo 16)

Programación de la Capacitación

Luego de detectar necesidades de entrenamiento se procede a la programación en forma sistematizada tomando en cuenta los aspectos que deben suministrarse para diseñar la programación de la capacitación como: ¿Qué debe enseñarse?, ¿Quién debe capacitarse?, ¿Cuándo debe capacitarse?, ¿Dónde debe enseñarse?, ¿Cómo debe enseñarse? y ¿Quién debe enseñar?.

Al responsable de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., también le corresponde realizar una planificación que incluya los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad específica.
- Definición clara del objetivo del entrenamiento.
- División del trabajo por desarrollar ya sea en módulos, paquetes o ciclos.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Elección de los métodos de la capacitación y de la tecnología disponible.
- Definición de los recursos y medios necesarios para la implementación del entrenamiento, como: Tipo de capacitación, recursos audiovisuales, máquinas, equipo o

herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.

- Definición del personal que va ser capacitado, considerando: Número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimiento y tipos de actitudes como de las características personales de comportamiento.
- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: Dentro de la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad del entrenamiento, considerando: Horario oportuno o la ocasión más propicia.
- Control y evaluación de los resultados en base a la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificación en el programa para mejorar su eficacia.

Los aspectos anteriores se pueden mostrar en un formato que facilite una mejor visualización de la programación de capacitación, como el siguiente:

PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN	
Tema a impartir:	Módulo no. _____
Objetivo:	
Número de Participantes: _____	Fecha: _____
Lugar:	
Impartido por:	
HORAS	
CONTENIDO	
RECURSOS	

Ejecución de la Capacitación

Luego de la programación del entrenamiento se debe ejecutar respetando lo planeado en la programación, para la ejecución del entrenamiento se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V.
- Calidad del material de entrenamiento presentado.
- Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los participantes del entrenamiento.

Evaluación y Control de Resultados de la Capacitación.

Comprende la etapa final del proceso de la capacitación que permite evaluar la eficiencia del programa en donde se mide la reacción de los empleados ante el programa, así mismo se someten a prueba los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado, posteriormente se debe preguntar si la conducta cambio en consecuencia del programa, e indagar sobre los resultados finales que se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos.

2.5 Seguimiento y Control de Personal

El Subsistema de Seguimiento y Control de Personal cuenta con la información necesaria de todo el personal que labora en la organización, así como también incluye el control sobre el área encargada de la Administración de Recursos Humanos.

2.5.1 Base de Datos

En la empresa se deberá crear una Base de Datos organizada, que permita conocer de forma detallada y oportuna la información de todos los empleados con el fin de obtener datos relevantes para la toma de decisiones por parte del encargado del área de Recursos Humanos. (Ver anexo 17)

Políticas:

- La creación de un expediente laboral que detalle la información de cada empleado, poniendo énfasis en los ingresados recientemente.
- Revisión y actualización de los expedientes laborales con un periodo no mayor a un semestre.
- Será el Gerente de Recursos Humanos o el encargado en su defecto el que tendrá la responsabilidad de mantener el control y custodia de la información de los empleados.

Sistema de Información

En busca de obtener la información necesaria de cada empleado y que ésta permita obtener un mejor panorama para la toma de decisiones, se deberán considerar los siguientes elementos para la elaboración de la Base de Datos:

- 1. Documentación personal:** En la cual se recolectará la información básica de cada empleado tal como: No. De DUI, NIT, ISSS, AFP, dirección, número de teléfono, sexo, edad, estado familiar, nivel de educación.

- 2. Faltas y sanciones:** Permitirá llevar el registro de las faltas cometidas y sanciones impuestas, cuando el empleado por alguna razón falte a las políticas y reglas establecidas por la organización.
- 3. Incapacidades:** Detallará las ausencias del empleado en cuanto a motivos de salud se refiere.
- 4. Capacitaciones recibidas:** Se llevará el control del tipo, fuente y medio de capacitaciones y seminarios con las que cuenta el empleado, ya sea que cuenta con ellas antes de ingresar a la empresa o las haya recibido de la misma, además se tomara la nota con la que aprobó.
- 5. Resultado de evaluaciones:** Brindará información acerca de los resultados fueren cualitativos o cuantitativos obtenidos de las evaluaciones aplicadas a cada empleado.
- 6. Reconocimientos:** Se llevará el registro detallado del tipo de reconocimiento, así como la fecha de otorgación y el motivo por el que fuere otorgado.
- 7. Historial salarial:** Para el control de éste, se tomará en cuenta los ascensos, el puesto que actualmente desempeña, el salario actual y los posibles ajustes salariales que ha obtenido el empleado.

Responsables:

El Gerente de Recursos Humanos, asignará a una persona responsable de procesar los datos de la información en forma ordenada en un formulario de expediente laboral a fin de

obtener información relevante y necesaria de cada uno de los empleados de la organización.

Una vez se cuente con los registros en los expedientes, éstos estarán a disposición del Gerente de Recursos Humanos para obtener la información necesaria y oportuna con el fin de obtener la toma de decisiones en cuanto a acciones con el personal, ya creada la base de datos en forma organizada y actualizada se obtendrá de igual manera la información para poder realizar informes periódicos de los cuales podemos mencionar: Vacaciones, faltas y ausentismos, rotación de personal, ascensos e historial salarial, de apoyo para pagos de planilla salarial, ISSS y AFP, entre otros.

2.5.2 Auditoria de Recursos Humanos

Con el objetivo de constatar que los empleados de ASA POSTERS S.A. DE C.V., son exigidos a apegarse a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa de la manera mas adecuada, es necesaria la propuesta de un formulario para evaluar la gestión de la persona responsable de la Administración del Recurso Humano. (Ver anexo 18)

Políticas:

- Será el nivel directivo, para el caso la Dirección de Administración y Finanzas, que es de quien depende la Gerencia de Recursos Humanos, el encargado de realizar la evaluación.
- Los resultados de auditoria detallarán si se esta cumpliendo con los objetivos, realizándose la misma en un

periodo semestral o anual, con objeto de tomar de base la información contenida en el informe de auditoría para la toma de decisiones sobre el área de Recursos Humanos.

- Será necesaria la inclusión de todo el personal que labora en la empresa, para la aplicación de la evaluación, pues son ellos los que están en contacto directo con el sistema.

D. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se detallan los elementos necesarios para implementar el Sistema de Administración de Recursos Humanos en la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V., de tal forma que su aplicación fortalezca el desempeño del personal.

1. Objetivo:

Proporcionar a la empresa de un instrumento administrativo que determine los lineamientos y criterios necesarios para mejorar la gestión de personal.

2. Políticas:

- Revisar los procedimientos, herramientas y planes propuestos en este sistema, con el fin de adaptarlos a las necesidades de la empresa.

- El sistema propuesto debe ser actualizado anualmente para realizar ajustes de acuerdo a las condiciones cambiantes del ambiente laboral.
- El sistema de administración de recursos humanos, debe darse a conocer a todos los niveles jerárquicos con la finalidad de que todos contribuyan al logro de los objetivos deseados.

3. Recursos

Para implementar el sistema de Administración de Recursos Humanos, se debe contar con los siguientes recursos: Humanos, materiales, financieros y técnicos.

3.1 Recursos Humanos

El recurso humano esta conformado por todo el personal que labora en la empresa entre ellos podemos mencionar: Directores, gerentes, jefes, supervisores, obreros, etc., siendo este el recurso más importante con el que cuenta la empresa.

El recurso humano que debe involucrarse en el desarrollo de las actividades necesarias para la eficiente implementación del Sistema de Administración de Recursos Humanos, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No.4

Niveles jerárquicos	Elementos humanos necesarios
Ejecutivo	Directores de Administración y Finanzas, Comercialización, Publicidad, y Producción.
Directivo	Gerentes de Recursos Humanos, impresión digital, administrador de países, ventas, cobros, contabilidad, informática, etc.
Intermedio	Jefes de contabilidad, compras, arte y diseño, serigrafía, ventas, instalación y pegado, entre otros.
Operativo	Operarios

3.2 Recursos Materiales

Los recursos que ASA POSTERS S.A. DE C.V., necesita para la implementación del sistema propuesto, son: Equipo de cómputo, de oficina, fotocopidora, salón para capacitaciones y evaluaciones, así como otros recursos materiales que puedan utilizarse en la logística operativa de la implementación del sistema.

3.3 Recursos Financieros

Se estima que para la implementación del Sistema de Recursos Humanos ASA POSTERS S.A. DE C.V., se necesitará los recursos financieros que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No.5

Recursos Humanos									
DESCUENTO DE EMPLEADO						APORTE PATRONAL			
PUESTO	SUELDO	ISSS	AFP	RENTA	LIQ.A PAGAR	ISSS	AFP	DESEMBOLSO MENSUAL	DESEMBOLSO ANUAL
Gerente RH	\$800,00	\$24,00	\$50,00	\$56,90	\$669,10	\$60,00	\$54,00	\$914,00	\$10.968,00
Planificacion	\$400,00	\$12,00	\$25,00	\$10,59	\$352,41	\$30,00	\$27,00	\$457,00	\$5.484,00
Integración	\$400,00	\$12,00	\$25,00	\$10,59	\$352,41	\$30,00	\$27,00	\$457,00	\$5.484,00
Capacitacion	\$400,00	\$12,00	\$25,00	\$10,59	\$352,41	\$30,00	\$27,00	\$457,00	\$5.484,00
Control	\$400,00	\$12,00	\$25,00	\$10,59	\$352,41	\$30,00	\$27,00	\$457,00	\$5.484,00
TOTAL	\$2.400,00	\$72,00	\$150,00	\$99,26	\$2.078,74	\$180,00	\$162,00	\$2.742,00	\$32.904,00
Recursos materiales									
papeleria y utiles									\$500,00
Mobiliario y equipo de oficina									\$600,00
Subtotal									\$34.004,00
imprevistos									\$1.500,00
Total									\$35.504,00

DESCUENTOS	EMPLEADO	PATRONAL
ISSS:	3%	7.5%
AFP:	6.25%	6.75%

3.4. Recursos Técnicos Administrativos

Las herramientas administrativas que servirán de apoyo al Sistema de Administración de Recursos Humanos son: Reglamento interno de trabajo, manuales y organigramas, entre otros.

4. Cronograma de actividades para la implementación del Sistema de Administración de Recursos Humanos

No.	TIEMPO ACTIVIDADES	1° MES				2° MES				3° MES				12° MES				RESPONSABLE
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del Sistema de Administración de Recursos Humanos.	■																Gerente de Recursos Humanos y Dirección de Administración y Finanzas.
2	Análisis y evaluación.		■	■														Presidencia y Dirección Ejecutiva.
3	Aprobación.			■														Presidencia y Dirección Ejecutiva.
4	Involucrar al personal en el proceso de implantación del Sistema de Administración de Recursos Humanos.				■	■	■											Gerencia de Recursos humanos en conjunto con las demás gerencias.
5	Reproducción.							■										Gerente de Recursos Humanos.
6	Distribución.							■										Gerente de Recursos Humanos.
7	Programación de actividades.								■	■								Gerente de Recursos Humanos.
8	Puesta en marcha.										■	■	■					Gerencia de Recursos humanos en conjunto con las demás gerencias.
9	Seguimiento y control.											■	■	■				Gerente de Recursos Humanos.
10	Evaluación.															■	■	Dirección ejecutiva y demás niveles jerárquicos.
11	Retroalimentación.														■	■	■	Gerencia de Recursos humanos en conjunto con las demás gerencias.

Del 3° mes al 11° mes se realizará la puesta en marcha.

Del 3° mes al 12° mes se realizará el seguimiento y control.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Arias Galicia Fernando: "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trilla, 1994.
- Chiavenato Adalberto: "Administración de Recursos Humanos", Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, 2000.
- Enrique Benjamín Franklin: "Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura" Editorial McGraw Hill, 1998.
- Iglesias Mejía, Salvador: "Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis" Quinta edición.
- John, M. Ivancevich. "Administración de Recursos Humanos" (Novena Edición). Editorial McGraw Hill, México (2004).
- Mendoza Orantes Ricardo, "Recopilación de Leyes Mercantiles", 2004.
- Robbins y Coutler "Administración"; sexta edición, editorial Prentice Hall, 2000.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis: "Administración I y II" MINED, Primera edición.

- Wayne R. Mondy y Noe, Robert M: "Administración de Recursos Humanos" Editorial Prentice-Hall México 1997.

PAGINAS WEB

<http://www.asaposters.com>

TESIS

Carlos Alfredo Flores, Francisco Moisés Martínez, Luis Menjívar Mejía: "Diseño de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal de la asociación Salvadoreña de Ayuda Comunitaria PRO-VIDA. Departamento de San Salvador. "Universidad de El Salvador, año 2004.

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO DIRIGIDO A
LOS EMPLEADOS DE ASA
POSTERS S.A DE C.V.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE ASA POSTERS S.A DE C.V.

El presente cuestionario tiene como objeto recopilar información para el desarrollo de un trabajo de graduación titulado "Diseño de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para mejorar la Gestión del Personal" la información será tratada de forma confidencial y utilizada para fines académicos.

OBJETIVO: Obtener información detallada y completa, relacionada con los factores que intervienen en la administración del recurso humano; que sirva de base para diseñar la propuesta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos y contribuya a mejorar la gestión del personal.

INDICACIONES: Lea cuidadosamente cada una de las siguientes interrogantes y conteste de acuerdo a lo que considere, además marque con una "x" la respuesta según sea el caso.

I. DATOS GENERALES

1. Genero: a) Masculino b) Femenino

2. Tiempo que tiene de laborar en la empresa:
 a) De 0 a menos de 2 años
 b) Más de 2 años a menos de 4 años
 c) Más de 4 años a menos de 6 años
 d) Más de 6 años

3. Cargo que desempeña en la empresa:
 a) Presidente
 b) Director
 c) Gerente
 d) Jefe de unidad
 e) Contador
 f) Bodeguero
 g) Vendedor
 h) Motorista
 i) Otro (Especifique): _____

4. Tiempo de ocupar el cargo:
 a) De 0 a menos de 2 años
 b) Más de 2 años a menos de 4 años
 c) Más de 4 años

5. ¿Cuenta con empleados bajo su cargo?
 a) Si b) No

6. ¿Cuántos empleados tiene asignados bajo su cargo?

- a) De 1 a menos de 5
 b) Más de 5 a menos de 10
 c) Más de 10 a menos de 15
 d) Mas de 15
 e) Otros (Especifique): _____

II. CONTENIDO:

7. ¿Cómo la unidad organizativa da a conocer la necesidad de personal para un puesto determinado de trabajo?

- a) Memorando
 b) Verbal
 c) Requisición de personal
 d) vía telefónica
 e) Otros (Especifique): _____

8. ¿Conoce usted si existe de manera escrita un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que se aplique en la empresa?

- a) Si b) No

9. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la unidad organizativa?

- a) Interno b) Externo C) Mixto

10. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la unidad organizativa para incorporar al personal?

- a) La propia empresa
 b) Otras empresas
 c) Universidades
 d) Escuelas
 e) Bases de datos de exempleados
 f) Directorios académicos
 g) Referencias de otros empleados
 h) Otras (Especifique): _____

11. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza la unidad organizativa para hacer llegar personal a la empresa?

- a) Memorandos
 b) Cartelera Informativa
 c) Boletines
 d) Correo Electrónico
 e) Anuncios de prensa
 f) Radio

- g) Televisión
- h) Sitios Web
- i) Conferencias
- j) Revistas
- k) Otros (Especifique): _____

12. ¿Cuáles de los siguientes pasos del proceso de selección le aplicaron a usted para elegirlo entre los candidatos potenciales?

- a) Entrevista Preliminar
- b) Segunda Entrevista
- c) Pruebas Psicológicas
- d) Pruebas de Conocimiento y Habilidades
- e) Investigación de Referencias laborales
- f) Estudio Socioeconómico
- g) Exámenes Médicos
- h) Entrevista Final
- i) Todas las anteriores
- j) Ninguna de las anteriores
- k) Otros (Especifique): _____

13. ¿Le dieron a conocer las tareas, actividades, responsabilidades y funciones cuando ingreso a la empresa?

- a) Si b) No

14. ¿Quién le explicó a usted las tareas, actividades, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo?

- a) El jefe inmediato
- b) El compañero de trabajo
- c) El encargado de Recursos Humanos
- d) Ninguna de las anteriores
- e) Otros (Especifique): _____

15. ¿Qué tipo de información le proporcionaron cuando ingreso a la empresa?

- a) Objetivos de la empresa
- b) Historia, desarrollo y estructura organizativa
- c) Derechos y deberes del personal
- d) Términos del contrato de trabajo
- e) Actividades sociales de los empleados
- f) Normas y Reglamentos internos
- g) Manual de Bienvenida
- h) Manual de procedimientos
- i) Descripción de las funciones del puesto
- j) Otros (Especifique): _____

16. ¿Cuáles herramientas técnico-administrativas posee la empresa para mejorar las funciones y el desempeño laboral?

- a) Manual de Inducción
- b) Manual de Organización
- c) Manual de Bienvenida
- d) Manual de Descripción de Puestos
- e) Manual de Procedimientos
- f) Reglamento Interno de Trabajo
- g) Otras (Especifique): _____

17. ¿Recibe prestaciones laborales por parte de la empresa?

- a) Si
- b) No

18. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones laborales exigidas por la ley goza como empleado?

- a) Aguinaldo
- b) Vacaciones
- c) Seguro por accidente de trabajo
- d) Auxilio por enfermedad
- e) Subsidio familiar
- f) Salario por maternidad
- g) Horas extras
- h) Indemnización
- i) Otras (Especifique): _____

19. ¿Cuáles de los siguientes beneficios o prestaciones laborales no exigidos por la ley le brinda la empresa?

- a) Bonificaciones
- b) Seguro de vida colectivo
- c) Transporte a empleados
- d) Alimentación
- e) Préstamos o créditos financieros
- f) Asistencia medico-hospitalario
- g) Prestaciones laborales en especie
- h) Ayuda funeraria en caso de muerte
- i) Becas de educación
- j) Otras (Especifique): _____

20. ¿Considera que el salario recibido es equitativo y justo a su puesto de trabajo en relación a los demás cargos de la empresa y con respecto a los mismos cargos de otras empresas?

- a) Si
- b) No

21. ¿Cómo se considera en relación a los beneficios que recibe por parte de la empresa?
- a) Más que satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Insatisfecho
22. ¿La unidad orgánica realiza evaluaciones del desempeño para detectar posibles debilidades en el desarrollo laboral?
- a) Si
 - b) No
23. ¿Qué métodos utilizan para evaluar su desempeño laboral?
- a) Método de evaluación de cargos
 - b) Método de jerarquización
 - c) Método de categorías predeterminadas
 - d) Método de comparación de factores
 - e) Método de evaluación por puntos
 - f) Otros (Especifique): _____
24. ¿Cada cuanto tiempo realizan evaluación del desempeño de puestos?
- a) Mensualmente
 - b) Semestralmente
 - c) Anualmente
 - d) Sin previo aviso
 - e) Ninguna
25. ¿Cuál es la utilidad que se le da a la evaluación del desempeño?
- a) Promoción del personal
 - b) Aumentos salariales
 - c) Bonificaciones
 - d) Ascensos
 - e) Capacitaciones
 - f) Otras (Especifique): _____
26. ¿Cómo califica usted las condiciones físico-ambientales de trabajo?
- a) Excelentes
 - b) Buenas
 - c) Regulares
 - d) Malas
27. ¿Cuentan con un programa de higiene y seguridad industrial?
- a) Si
 - b) No

28. ¿Cuáles de las siguientes medidas de higiene y seguridad posee la empresa?

- a) Exámenes médicos de admisión
- b) Primeros auxilios
- c) Eliminación y control de áreas insalubres
- d) Registros médicos adecuados
- e) Otras (Especifique): _____

29. ¿Le proporciona la empresa algún entrenamiento de prevención y seguridad laboral?

- a) Si b) No

30. ¿Qué tipo de entrenamiento recibe por parte de la empresa?

- a) Contra incendios
- b) Terremotos
- c) Contra inundaciones
- d) Primeros auxilios
- e) Contra robos
- f) Otras (Especifique): _____

31. ¿Cuáles de las siguientes herramientas le provee la empresa como medidas de seguridad?

- a) Extintores contra incendio
- b) Sistema de detección y alarma
- c) Uniformes adecuados
- d) Equipos de protección
- e) Sistemas de señalización
- f) Planta eléctrica
- g) Plan de emergencia para evacuación
- h) Botiquín de primeros auxilios
- i) Asistencia psicológica
- j) Mapas de riesgos
- k) Otros (Especifique): _____

32. ¿Existen en la Organización programas de entrenamiento y capacitación?

- a) Si b) No

33. ¿Que medios utiliza la empresa para detectar necesidades de capacitación?

- a) Evaluación del desempeño
- b) Observación directa
- c) Cuestionarios
- d) Solicitud de supervisores y gerentes
- e) Entrevistas con supervisores y gerentes
- f) Análisis de cargo

g) Ninguno de los anteriores

h) Otros (Especifique): _____

34. ¿Que tipo de capacitaciones ha recibido por parte de la empresa?

a) Capacitaciones cognoscitivas

b) Capacitaciones técnicas

c) Capacitaciones motivacionales

d) otras (Especifique): _____

35. ¿Considera que el entrenamiento responde a las necesidades de la empresa?

a) Si

b) No

36. ¿Cuáles son los medios auxiliares que utiliza la empresa para brindarle la capacitación?

a) Medios audiovisuales

b) Mesa redonda

c) Rotafolio

d) Cámaras de vídeo

e) Retroproyector

f) otras (Especifique): _____

37. ¿Existe un expediente laboral por cada empleado en la empresa?

a) Si

b) No

38. ¿Cuáles de los siguientes elementos incluye su expediente?

a) Información personal

b) Incapacidades

c) Resultados de evaluaciones

d) Reconocimientos

e) Faltas y sanciones

f) Capacitaciones recibidas

g) Otros (Especifique): _____

39. ¿La empresa le permite desarrollarse y crear plan vida carrera?

a) Si

b) No

40. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la gestión del recurso humano de Asaposters S.A. de C.V?

Fecha: _____

ANEXO 2
ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE
DATOS

Tabulación**I Datos Generales****Pregunta No.1**

Genero:

Objetivo: Identificar a que sexo pertenecen los empleados de la empresa.

Alternativas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Femenino	10	19,23
b) Masculino	42	80,77
Total	52	100

Interpretación: Del 100% de las personas encuestadas el 19.23% son del sexo femenino y el resto 80.77% son del masculino.

Pregunta No.2

Tiempo que tiene de laborar en la empresa:

Objetivo: Determinar el tiempo que tiene cada empleado de laborar a la empresa, a fin de identificar si la empresa esta tomando en cuenta ese factor (tiempo), para delegar funciones que requieren de mucha experiencia.

Alternativas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) De 0 a menos de 2 años	22	42,31
b) Más de 2 años a menos de 4 años	11	21,15
c) Más de 4 a menos de 6 años	5	9,62
d) Mas de 6 años	14	26,92
Total	52	100

Interpretación: Del total de encuestado el 42.31% se encuentran entre el rango de 0 a menos de 2 años, de laborar en la organización, mientras que un 21.15% esta entre el categoría de más de 2 años a menos de 4 años, otro 9.62% tienen más de 4 a menos de 6 años de laborar en la institución y un 26.92% manifestó que tiene más de 6 años de estar prestando sus servicios a la empresa.

Pregunta No.3

Cargo que desempeña en la empresa:

Objetivo: Conocer el cargo que desempeña cada empleado; para hacer inferencias en relación al nivel jerárquico.

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Presidente	0	0.00%
b) Director	2	3.84%
c) Gerente	1	1.92%
d) Jefe de unidad	4	7.69%
e) Contador	2	3.84%
f) Bodeguero	3	5.76%
g) vendedor	4	7.69%
h) Motorista	4	7.69%
i) Otro (Especifique)	32	61.54%
TOTAL	52	100

Interpretación: Del total de encuestados el 3.84% el cargo que desempeñan es directores, el 1.92% gerente de ventas, 3.84% contadores, el 7.69% jefes de unidad, 7.69% bodegueros, 7.69% motoristas; y otros tipos de cargos lo representan el 61.54%.

Pregunta No.4

Tiempo de ocupar el cargo:

Objetivo: Determinar el tiempo que tiene cada empleado de ocupar el cargo dentro de la empresa, a fin de identificar si esta motivando y se siente satisfecho con lo que le ofrece la empresa.

Alternativas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) De 0 a menos de 2 años	22	42,31
b) Más de 2 años a menos de 4 años	12	23,08
c) Más de 4 a menos de 6 años	18	34,62
Total	52	100

Interpretación: Del 100% de los empleados encuestados el 42.31% se encuentran entre el rango de 0 a menos de 2 años, de ocupar el cargo en la organización, mientras que un 23.08% esta entre el categoría de más de 2 años a menos de 4 años, y un 34.62% manifestó que tiene más de 4 a menos de 6 años de ocupar el cargo dentro de la empresa ASA POSTERS S.A. DE C.V.

Pregunta No.5

Cuenta con empleados bajo su cargo:

Objetivo: Determinar si los empleados cuentan con otros bajo su cargo.

Alternativas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Si	10	19,23
b) No	42	80,77
Total	52	100

Interpretación: El 19.23% del total de encuestados manifestó que si cuenta con empleados bajo su cargo, mientras que el 80.77% no cuenta con empleados a su cargo.

Pregunta No.6

¿Cuántos empleados tiene asignados bajo su cargo?

Objetivo: investigar cuantos empleados tienen asignados bajo su cargo, de esta forma ver si realmente la cantidad es la adecuada para poder dirigirlos sin ningún problema.

Alternativas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) De 1 a menos de 5	3	5,77
b) Más de 5 a menos de 10	3	5,77
c) Más de 10 a menos de 15	0	0,00
d) Mas de 15	3	5,77
c) No contestaron	43	82,69
Total	52	100

Interpretación: A pesar que en la pregunta anterior 10 personas aseguraron tener empleados bajo su cargo, al indagar sobre el numero de empleados que dirige, uno se abstuvo de contestar, por lo cual el 5.77% asegura tener de 1 a menos de 5 empleados bajo su cargo, 5.77% posee más de 5 a menos de 10, y el 5.77% tiene bajo su cargo más de 15 empleados, por lo que el resto que es el 82.69% se abstuvieron de contestar pues no poseen empleados bajo su cargo.

II Contenido

Pregunta No.7

¿Cómo la unidad organizativa da a conocer la necesidad de personal para un puesto determinado de trabajo?

Objetivo: Identificar que medios aplica la empresa para dar a conocer la necesidad de personal dentro de la empresa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Memorando	2	3.85	1	1.92	8	15.38	3	5.77	14	26.92
b) Verbal	0	0.00	1	1.92	1	1.92	19	36.54	21	40.38
c) Requisición de personal	0	0.00	1	1.92	0	0.00	0	0.00	1	1.92
d) Vía telefónica	0	0.00	1	1.92	0	0.00	0	0.00	1	1.92
e) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	5.77	3	5.77
f) No contestaron	0	0.00	0	0.00	5	9.62	10	19.23	15	28.85

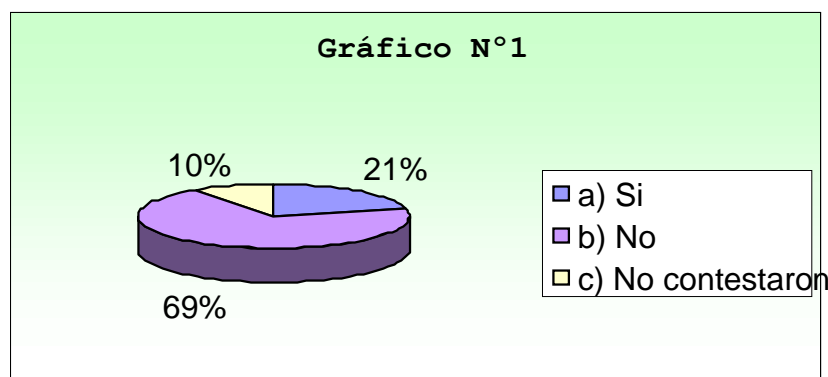
Interpretación: La mayor parte de los empleados encuestados (40.38%) manifestó que el medio utilizado por la empresa para dar a conocer una necesidad de personal es de forma verbal, mientras que el 26.92% mencionó que a través de memorando, el 5.77% expresó que otros medios, a través de un amigo, mientras que un 1.92% mencionó que la requisición del personal y la vía telefónica y el resto se abstuvo a contestar.

Pregunta No.8

¿Conoce usted si existe de manera escrita un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que se aplique en la empresa?

Objetivo: Detectar si existe de manera formal y escrita un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que facilite la elección del candidato idóneo para cada puesto de trabajo que se requiere.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	3.8	1	1.9	8	15.4	0	0.0	11	21.15
b) No	0	0.0	0	0.0	4	7.7	32	61.5	36	69.23
c) No contestaron	0	0.0	0	0.0	2	3.8	3	5.8	5	9.62
Total	2	3.8	1	1.9	14	26.9	35	67.3	52	100



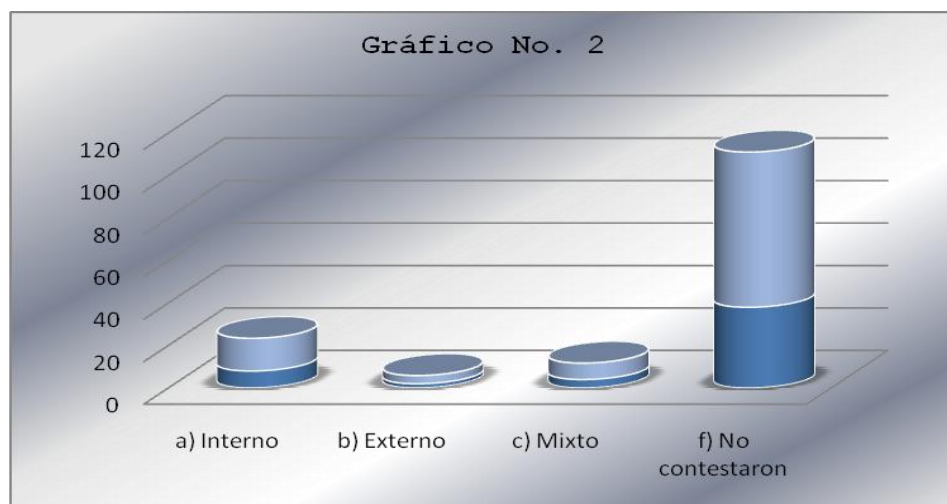
Interpretación: Del 100% de las personas encuestadas el 69.23% manifestó que no existe de manera escrita el proceso de reclutamiento, selección, y contratación de personal; y un 21.15% dijo que si existe de manera escrita determinados procesos, absteniéndose de contestar el 9.62% restante.

Pregunta No.9

¿Que tipo de reclutamiento utiliza la unidad organizativa?

Objetivo: Indagar que tipo de reclutamiento utiliza la unidad organizativa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Interno	1	1.92	0	0.00	7	13.46	0	0.00	8	15.38
b) Externo	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92	2	3.85
c) Mixto	1	1.92	0	0.00	2	3.85	1	1.92	4	7.69
d) No contestaron	0	0.00	0	0.00	5	9.62	33	63.46	38	73.08
Total	2	3.84	1	1.92	14	26.92	35	67.30	52	100



Interpretación: 38 empleados que representan más del 70% desconocen del tipo de reclutamiento que la empresa utiliza, mientras un 15,38% dice que el reclutamiento es de forma interna, contra mas del 10% que aseguran que es mixto o externo.

Pregunta No.10

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la unidad organizativa para incorporar al personal?

Objetivo: conocer cuales son las fuentes de reclutamiento la utiliza la unidad organizativa para incorporar al personal.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	(%)
a) la propia empresa	1	1.92	1	1.92	9	17.31	0	0.00	11	21.15
b) Otras empresas	2	3.85	1	1.92	1	1.92	1	1.92	5	9.62
c) Universidades	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
d) Escuelas	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
e) Bases de datos de exempleados	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) Directorios académicos	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
g) Referencia de otros empleados	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.92	1	1.92
h) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
i) No contestaron	0	0.00	0	0.00	5	9.62	33	63.46	38	73.08

Interpretación: 11 personas que representan el 21.15% del total de encuestados, mencionó que la fuente utilizada para incorporar al personal es a través de la misma empresa, un 9.62% respondió que es por medio de otras empresas, el 1.92 manifestó que en base a referencia de otros empleados y la mayoría no contesto al exponer su falta de conocimiento.

Pregunta No.11

¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza la unidad organizativa para incorporar al personal dentro de la empresa?

Objetivo: Descubrir que medios de reclutamiento utiliza la unidad organizativa para incorporar al personal a la empresa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Memorandos	0	0.00	1	1.92	9	17.31	0	0.00	10	19.23
b) Cartelera informativa	0	0.00	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
c) Boletines	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
d) Correo Electrónico	2	3.85	1	1.92	0	0.00	0	0.00	3	5.77
e) Anuncios de prensa	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) Radio	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
g) Televisión	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
h) Sitio Web	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
i) Conferencias	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
j) Revistas	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
k) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
l) No Contestaron	0	0.00	0	0.00	5	9.62	35	67.31	40	76.92

Interpretación: Del total de los empleados el 76.92% no tiene conocimiento de los diferentes medios que utiliza la empresa para dar a conocer la existencia de plazas vacantes, mientras que el resto contestó que se utilizan memorandos, cartelera informativa y correos electrónicos, con un 19.23%, 1.92% y 5.77% respectivamente.

Pregunta No.12

¿Cuáles de los siguientes pasos del proceso de selección le aplicaron a usted para elegirlo entre los candidatos potenciales?

Objetivo: Identificar cuales pasos del proceso de selección le aplican a cada uno de los empleados para ser elegidos entre los candidatos potenciales.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	(%)
a) Entrevista preliminar	2	3.85	1	1.92	2	3.85	2	3.85	7	13.46
b) Segunda entrevista	2	3.85	1	1.92	0	0.00	0	0.00	3	5.77
c) Pruebas psicológicas	2	3.85	1	1.92	0	0.00	0	0.00	3	5.77
d) pruebas de conocimiento y habilidades	1	1.92	1	1.92	0	0.00	2	3.85	4	7.69
e) Investigación de referencias laborales	1	1.92	1	1.92	0	0.00	0	0.00	2	3.85
f) Estudio Socioeconómico	1	1.92	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.92
g) Exámenes médicos	1	1.92	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.92
h) Entrevista final	1	1.92	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.92
i) Todas las anteriores	1	1.92	0	0.00	10	19.23	0	0.00	11	21.15
j) Ninguna de las anteriores	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
k) Otros	0	0.00	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
l) No contestaron	0	0.00	0	0.00	2	3.85	33	63.46	35	67.31

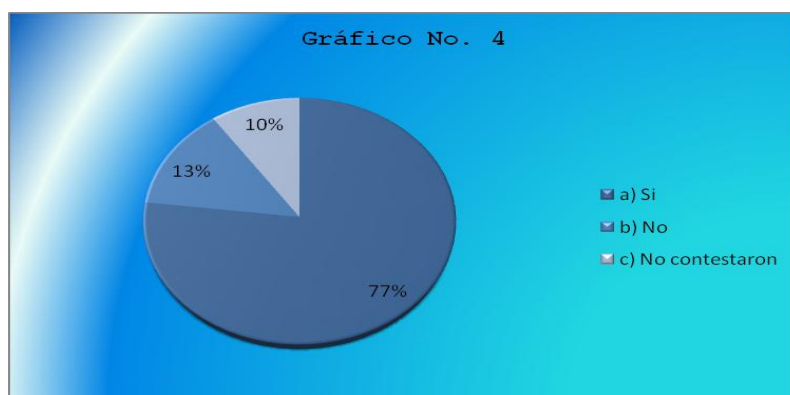
Interpretación: El 67.31% se abstuvo a contestar, mientras que el 21.15% comentó que en el proceso de selección le aplicaron desde la entrevista preliminar hasta la entrevista final para poder incorporarse a la empresa, es decir un proceso adecuado de reclutamiento; y un 13.46% expresó que fue a través de una entrevista preliminar.

Pregunta No.13

¿Le dieron a conocer las tareas, actividades, responsabilidades y funciones cuando ingresó a la empresa?

Objetivo: Determinar si le dieron a conocer a los empleados las tareas, actividades, responsabilidades y funciones al momento que ingresó a la empresa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	3.85	1	1.9	13	25.0	24	46.1	40	76.92
b) No	0	0.00	0	0.0	0	0.00	7	13.4	7	13.46
c) No contestaron	0	0.00	0	0.0	1	1.92	4	7.69	5	9.62
TOTAL	2	3.85	1	1.9	14	26.9	35	67.3	52	100



Interpretación: El 76,92% de los datos recabados dice haber sido inducido a sus funciones y responsabilidades, mientras un 13.46% niega la aplicación de la inducción al momento de entrar a laborar a la empresa, existiendo un 9,62% que se abstuvo de contestar.

Pregunta No.14

¿Quién le explicó a usted las tareas, actividades, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer quién es el responsable de explicar las tareas, actividades, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) El jefe inmediato	2	3.85	1	1.92	13	25.00	24	46.15	40	76.92
b) El compañero de trabajo	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
c) El encargado de Recursos Humanos	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
d) Ninguna de las anteriores	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	7.69	4	7.69
e) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) No contestaron	0	0.00	0	0.00	1	1.92	7	13.46	8	15.38
TOTAL	2	4.09	1	2.27	14	26.82	35	66.82	52	100

Interpretación: Al 76,92% del total del personal, le fueron explicadas sus funciones por el jefe inmediato, mientras 7,69% afirma que ninguno de los anteriores, siendo el 15,38% del total de encuestados los que no contestaron.

Pregunta No.15

¿Qué tipo de información le proporcionaron cuando ingreso a al empresa?

Objetivo: Determinar que tipo de información le proporcionaron cuando ingreso a la empresa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	(%)
a) Objetivos de la empresa	1	1.92	1	1.92	11	21.15	2	3.85	15	28.85
b) Historia desarrollo y estructura organizativa	0	0.00	1	1.92	7	13.46	1	1.92	9	17.31
c) Derechos y deberes del personal	0	0.00	0	0.00	3	5.77	0	0.00	3	5.77
d) Términos del contrato de trabajo	0	0.00	1	1.92	1	1.92	0	0.00	2	3.85
e) Actividades sociales a los empleados	0	0.00	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
f) Normas y reglamentos internos	0	0.00	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
g) Manual de bienvenida	0	0.00	0	0.00	1	1.92	1	1.92	2	3.85
h) Manual de procedimientos	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	9.62	5	9.62
i) Descripción de las funciones del puesto	2	3.85	1	1.92	10	19.23	9	17.31	22	42.31
j) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
k) No contestaron	0	0.00	0	0.00	1	1.92	19	36.54	20	38.46

Interpretación: El 42.31% dijo que el tipo de información que le proporcionaron cuando ingreso a la empresa fue la descripción de las funciones del puesto, mientras que el 28.85% expresó que los objetivos; y el 17.31% manifestó que la historia de la empresas, no así un 9.62% que comentó que el manual de procedimientos y un 3.85% habla del contrato, y finalmente un 38,46% se abstuvo a contestar.

Pregunta No.16

¿Cuáles herramientas técnico-administrativas posee la empresa?

Objetivo: Identificar cuales herramientas técnico-administrativas posee la empresa para inducir al personal.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Manual de inducción	0	0.00	1	1.92	6	11.54	0	0.00	7	13.46
b) Manual de organización	0	0.00	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
c) Manual de bienvenida	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
d) Manual de descripción de puestos	0	0.00	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
e) Manual de procedimientos	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) Reglamento interno de trabajo	2	3.85	1	1.92	7	13.46	0	0.00	10	19.23
g) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
h) No contestaron	0	0.00	0	0.00	4	7.69	35	67.31	39	75.00

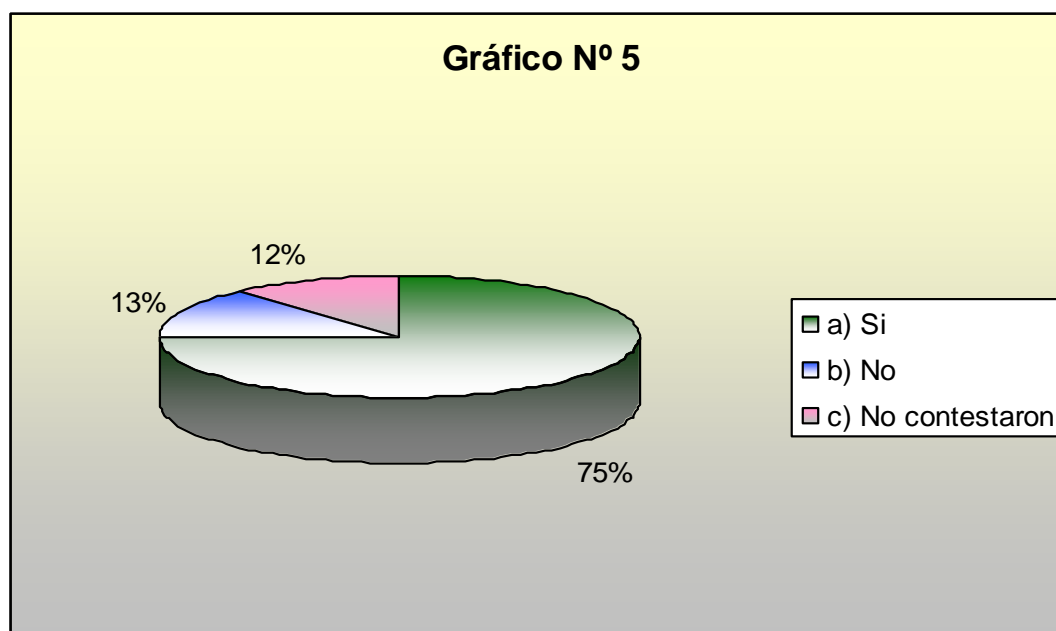
Interpretación: Un 75% se abstiene de contestar esta pregunta, mientras un 13,46% asegura que la empresa posee un manual de inducción, 1,92% dice conocer el manual de organización y un 19.23% es conocedor del reglamento interno de trabajo.

Pregunta No.17

¿Recibe prestaciones laborales por parte de la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben prestaciones laborales por parte de la empresa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	3.85	1	1.92	14	26.92	22	42.31	39	75.00
b) No	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	13.46	7	13.46
c) No contestaron	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	11.54	6	11.54
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35	67.31	52	100



Interpretación: El 75% del total de empleados encuestados asegura percibir las prestaciones laborales, siendo un 13% el que no cuenta con dichas prestaciones, mientras un 11,54% se abstiene de contestar.

Pregunta No.18

¿Cuáles de las siguientes prestaciones laborales exigidas por la ley goza como empleado?

Objetivo: Descubrir de cuales prestaciones laborales exigidas por la ley goza el empleado.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	(%)
a) Aguinaldo	2	3.85	1	1.92	14	26.92	29	55.77	46	88.46
b) Vacaciones	2	3.85	1	1.92	13	25.00	29	55.77	45	86.54
c) Seguro por accidente de trabajo	2	3.85	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	3.85
d) Auxilio por enfermedad	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
e) Subsidio familiar	2	3.85	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	3.85
f) Salario por maternidad	2	3.85	1	1.92	1	1.92	1	1.92	5	9.62
g) Horas extras	2	3.85	1	1.92	5	9.62	7	13.46	15	28.85
h) Indemnización	2	3.85	1	1.92	8	15.38	6	11.54	17	32.69
i) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
j) No contestaron	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	11.54	6	11.54

Interpretación: Del total de empleados un 88.46% manifestó que las prestaciones a las que goza por parte de la empresa es el aguinaldo, mientras que otro 86.54% dijo que vacaciones; un 32.69% dijo que goza de indemnización, un 28.85% manifestó le dan pago por horas extras, y un 9.62% dijo que recibe salario por maternidad.

Pregunta No.19

¿Cuáles de los siguientes beneficios o prestaciones laborales no exigidos por la ley le brinda la empresa?

Objetivo: Reconocer cuales beneficios o prestaciones laborales brinda la empresa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Bonificaciones	2	3.85	1	1.92	13	25.00	7	13.46	23	44.23
b) Seguro de vida colectivo	2	3.85	1	1.92	8	15.38	0	0.00	11	21.15
c) Transporte a empleados	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
d) Alimentación	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
e) Prestamos o anticipos	0	0.00	0	0.00	3	5.77	0	0.00	3	5.77
f) Asistencia medico-hospitalario	0	0.00	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
g) Prestaciones laborales en especie	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
h) Ayuda funeraria en caso de muerte	0	0.00	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
i) Becas de educación	2	3.85	1	1.92	7	13.46	0	0.00	10	19.23
j) Otras	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
k) No contestaron	0	0.00	0	0.00	0	0.00	28	53.85	28	53.85

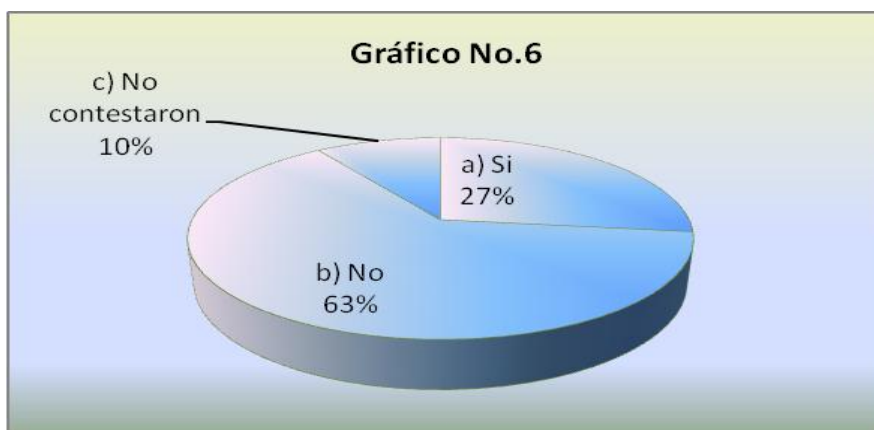
Interpretación: La mayor parte de los empleados se abstuvo a contestar un 53.85%, mientras que un 44.23% manifestó que las prestaciones que brinda la empresa son bonificaciones, un 21.15% dijo que la empresa ofrece seguro de vida colectivo, el 19.23% dijo que recibe becas de educación, y en su minoría reciben prestamos, asistencia medico-hospitalario, y ayuda funeraria en caso de muerte.

Pregunta No.20

¿Considera que el salario recibido es equitativo y justo a su puesto de trabajo en relación a los demás cargos de la empresa y con respecto a los mismos cargos de otras empresas?

Objetivo: Indagar si el salario recibido es equitativo y justo al puesto de trabajo en relación a los demás cargos de la empresa

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	3.85	1	1.92	9	17.31	2	3.85	14	26.92
b) No	0	0.00	0	0.00	5	9.62	28	53.85	33	63.46
c) No contestaron	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	9.62	5	9.52
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35	67.31	52	100



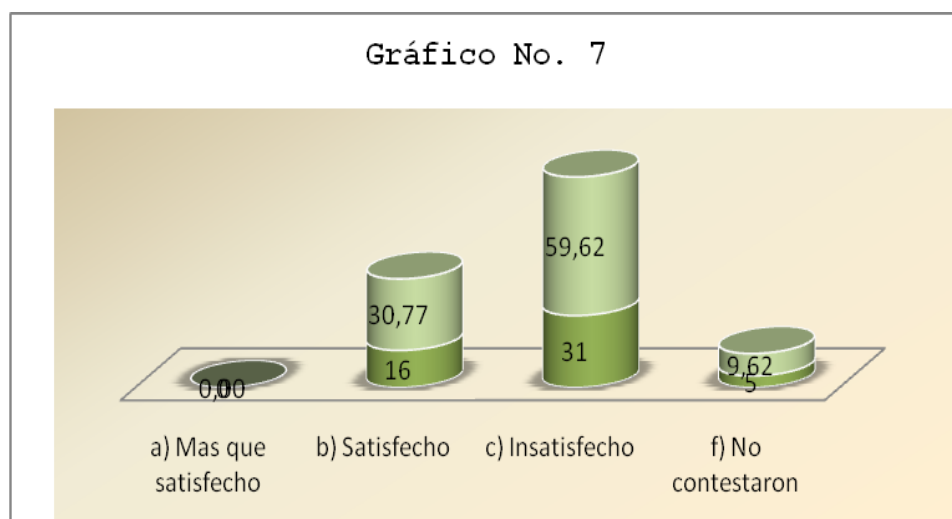
Interpretación: Del 100% de empleados encuestados un 63.46% dijo que el salario recibido no es equitativo y justo al puesto de trabajo en relación con los demás cargos, mientras que un 26.92% considera que si, y el 9.62% no respondió a la pregunta formulada.

Pregunta No.21

¿Cómo se considera en relación a los beneficios que recibe por parte de la empresa?

Objetivo: Identificar de que manera se consideran respecto a los beneficios que recibe de parte de la empresa

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Más que satisfecho	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
b) Satisfecho	2	3.85	1	1.92	9	17.31	4	7.69	16	30.77
c) Insatisfecho	0	0.00	0	0.00	5	9.62	26	50.00	31	59.62
d) No contestaron	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	9.62	5	9.62
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35	67.31	52	100



Interpretación: Un 59.62% de los empleados se consideran insatisfechos con los beneficios que reciben por parte de la empresa, otro 30.77% se considera satisfecho, y un 9.62 no respondió.

Pregunta No.22

¿La unidad orgánica realiza evaluaciones del desempeño para detectar posibles debilidades en el desarrollo laboral?

Objetivo: Conocer si se realizan evaluaciones del desempeño al personal de la empresa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermediario		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	3.85	1	1.92	10	19.23	8	15.38	21	40.38
b) No	0	0.00	0	0.00	3	5.77	18	34.62	21	40.38
c) No contestaron	0	0.00	0	0.00	1	1.92	9	17.31	10	19.23
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35	67.31	52	100

Interpretación: Según los resultados que muestra el cuadro anterior el 40.38% que representa el 100% de los empleados encuestados si se les realiza evaluación del desempeño, mientras que otro 40.38% dice que no, y el resto se abstiene de responder.

Pregunta No.23

¿Qué métodos utilizan para evaluar su desempeño laboral?

Objetivo: Identificar que métodos utilizan para evaluar el desempeño laboral

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Método de evaluación de cargos	2	3.85	1	1.92	10	19.23	2	3.85	15	28.85
b) Método de jerarquización	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
c) Método de categorías predeterminadas	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
d) Método de comparación de factores	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
e) Método de evaluación por puntos	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.92
g) No contestaron	0	0.00	0	0.00	3	5.77	33	63.46	36	69.23
TOTAL	2	3.85	1	1.92	13	25.00	35	67.31	52	100

Interpretación: Con la información anterior se manifiesta el 69.23% se abstuvo de contestar, mientras que el 28.85% de los empleados dijo que para evaluar el desempeño laboral utilizan el método de evaluación de cargos, y el 1.92% dice que otro como por ejemplo una pequeña entrevista de forma verbal.

Pregunta No.24

¿Cada cuanto tiempo realizan evaluación de puestos?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo realizan evaluación de puestos.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Mensualmente	0	0	1	1.92	10	19.23	12	23.08	23	44.23
b) Semestralmente	2	3.85	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	3.85
c) Anualmente	0	0.00	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
d) Sin previo aviso	2	3.85	1	1.92	0	0.00	1	1.92	1	1.92
e) Ninguna	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) No contestaron	0	0.00	0	0.00	3	5.77	22	42.31	25	48.08
TOTAL	4	7.69	2	3.85	14	26.92	35	67.30	52	100

Interpretación: Del total de empleados encuestados un 48.08% se abstuvo de contestar, mientras que un 44.23% dijo que las evaluaciones de puestos se realizan mensualmente, además un 3.85% dijo que semestralmente, al igual que un 2% mencionó que se realiza anualmente y sin previo aviso.

Pregunta No.25

¿Cuál es la utilidad que se le da a la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar cual es la utilidad que se le da a la evaluación del desempeño.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Promoción del personal	0	0		0.00	6	11.54	3	5.77	9	17.31
b) Aumentos salariales	2	3.85	1	1.92	6	11.54	1	1.92	10	19.23
c) Bonificaciones	0	0.00	0	0.00	8	15.38	3	5.77	11	21.15
d) Ascensos	0	0.00	1	1.92	3	5.77	1	1.92	5	9.62
e) Capacitaciones	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) otras	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
g) No contestaron	0	0.00	0	0.00	3	5.77	27	51.92	30	57.69

Interpretación: El 57.69% se abstuvo a contestar, mientras que un 21.15% dice que utilizan la evaluación del desempeño para darles una bonificación, y un 19.23% mencionó que ayuda a un aumento salarial, mientras que una minoría dijo que sirve para promoción del personal y para ascenderlo de puesto.

Pregunta No.26

¿Cómo califica usted las condiciones físico-ambientales de trabajo?

Objetivo: Descubrir como se encuentran actualmente las condiciones físico-ambientales de trabajo.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelentes	0	0	0	0.00	1	1.92	0	0.00	1	1.92
b) Buenas	2	3.85	1	1.92	6	11.54	0	0.00	9	17.31
c) Regulares	0	0.00	0	0.00	5	9.62	20	38.46	25	48.08
d) Malas	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
e) No contestaron	0	0.00	0	0.00	2	3.85	15	28.85	17	32.69
TOTAL	2	3.84	1	1.92	14	26.92	35	67.30	52	100

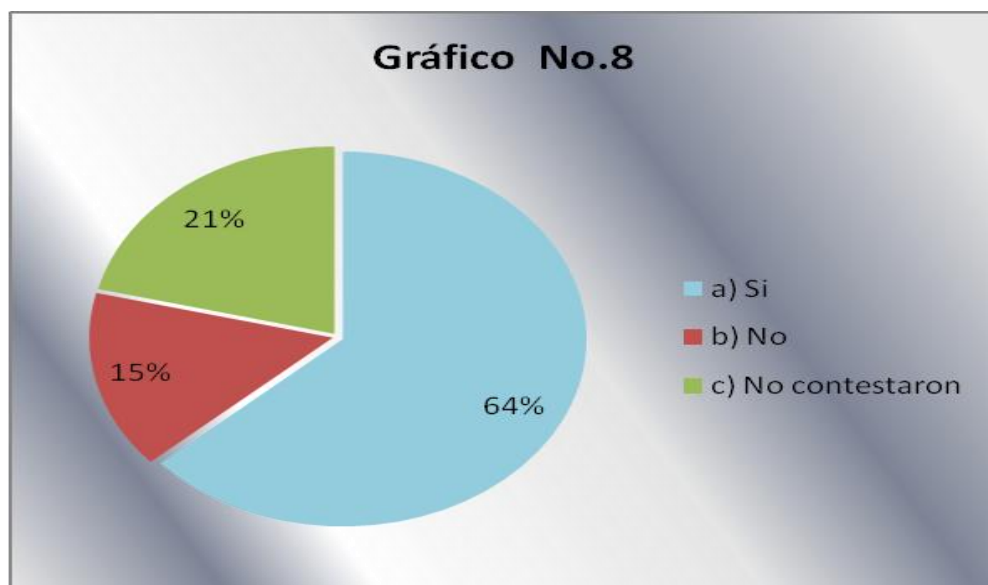
Interpretación: El 48.08% de los empleados encuestados manifestó que las condiciones físico-ambientales se encuentran regulares, mientras que un 32.69% se abstuvo de contestar, y un 17.31% dijo que son buenas; por último un 1.92% dijo que las condiciones eran excelentes.

Pregunta No.27

¿Cuentan con un programa de higiene y seguridad industrial?

Objetivo: Verificar si la empresa cuenta con un programa de higiene y seguridad industrial.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	3.85	1	1.92	13	25.00	17	32.69	33	63.46
b) No	0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	15.38	8	15.38
c) No contestaron	0	0.00	0	0.00	1	1.92	10	19.23	11	21.15
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35	67.31	52	100



Interpretación: Del 100% de empleados encuestados el 63.46% dijo que sí cuentan con un programa de higiene y seguridad industrial, mientras que 15.38% manifiesta que no, y el resto se abstuvo a contestar.

Pregunta No.28

¿Cuáles de las siguientes medidas de higiene y seguridad posee la empresa?

Objetivo: Conocer cuáles son las medidas de higiene y seguridad que posee la empresa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Exámenes médicos de admisión	0	0	1	1.92	5	9.62	1	1.92	7	13.46
b) Primeros auxilios	0	0.00	1	1.92	2	3.85	0	0.00	3	5.77
c) Eliminación y control de áreas insalubres	2	3.85	0	0.00	1	1.92	3	5.77	6	11.54
d) Registros médicos adecuados	2	3.85	0	0.00	1	1.92	0	0.00	3	5.77
e) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) No contestaron	0	0.00	0	0.00	8	15.38	30	57.69	38	73.08

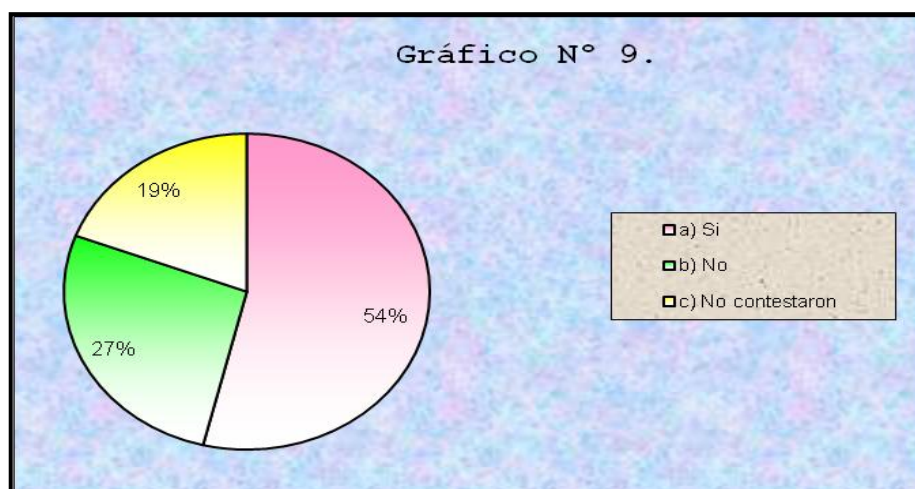
Interpretación: La mayoría de los empleados que lo representan el 73.08% no respondió, mientras que el 13.46% que dijo que una de las medidas que posee la empresa es exámenes médicos de admisión, y un 11.54% mencionó que primeros auxilios, y finalmente primeros auxilios y registros médicos adecuados.

Pregunta No.29

¿Le proporciona la empresa algún entrenamiento de prevención y seguridad laboral?

Objetivo: Investigar si la empresa le proporciona al empleado algún tipo de entrenamiento en cuanto a la prevención y seguridad laboral.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	1	1.92	1	1.92	12	23.08	14	26.92	28	53.85
b) No	0	0.00	0	0.00	1	1.92	13	25.00	14	26.92
c) No contestaron	1	1.92	0	0.00	1	1.92	8	15.38	10	19.23
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35	67.31	52	100



Interpretación: Del 100% de las personas encuestadas el 53.82% manifestó que recibe entrenamiento de prevención y seguridad laboral por parte de la empresa, mientras que un 26.92% expresó que no reciben un entrenamiento por parte de la empresa, finalmente un 19.23% no respondió a la pregunta.

Pregunta No.30

¿Qué tipo de entrenamiento recibe por parte de la empresa?

Objetivo: Averiguar que tipo de entrenamiento reciben los empleados por parte de la empresa.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Contra incendios	1	1.9231	1	1.92	9	17.31	16	30.77	27	51.92
b) Terremotos	1	1.92	1	1.92	8	15.38	6	11.54	16	30.77
c) Contra inundaciones	0	0.00	0	0.00	3	5.77	2	3.85	5	9.62
d) Primeros auxilios	0	0.00	0	0.00	9	17.31	3	5.77	12	23.08
e) Contra robos	1	1.92	1	1.92	0	0.00	0	0.00	2	3.85
f) Otras	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
g) No contestaron	1	1.92	0	0.00	3	5.77	19	36.54	23	44.23

Interpretación: Según datos mostrados se observa que el 51.92% manifestó que recibe entrenamiento contra incendios; en un porcentaje de 30.77% dijo que contra terremotos, no así un 23.08% declaró que primeros auxilios y el 44.23% no quiso contestar.

Pregunta No.31

¿Cuáles de las siguientes herramientas le provee la empresa como medidas de seguridad?

Objetivo: Distinguir que tipo de herramientas le provee la empresa al empleado como medidas de seguridad.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	(%)
Alternativas										
a) Extintores contra incendio	1	1.92	1	1.92	12	23.08	15	28.85	29	55.77
b) Sistema de detección y alarma	0	0.00	1	1.92	9	17.31	7	13.46	17	32.69
c) Uniformes adecuados	1	1.92	1	1.92	10	19.23	12	23.08	24	46.15
d) Equipos de protección	1	1.92	1	1.92	6	11.54	11	21.15	19	36.54
e) Sistemas de señalización	1	1.92	1	1.92	2	3.85	1	1.92	5	9.62
f) Planta eléctrica	1	1.92	1	1.92		0.00	0	0.00	2	3.85
g) Plan de emergencia para evacuación	1	1.92	1	1.92	1	1.92	0	0.00	3	5.77
h) Botiquín de primeros auxilios	1	1.92	1	1.92	0	0.00	0	0.00	2	3.85
i) Asistencia psicológica	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
j) Mapas de riesgos	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
k) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
l) No contestaron	1	1.92	0	0.00	2	3.85	20	38.46	23	44.23

Interpretación: Entre las herramientas que reciben por parte de la empresa como medida de seguridad se encuentran los extintores contra incendios, sistemas de detección de alarmas, uniformes adecuados, equipos de protección según el 55.77%, 32.69%, 46.15%, 36.54% respectivamente, de igual manera la empresa provee de sistemas de señalización, planta eléctrica, plan de emergencia para evacuación, y Asistencia psicológica, según el 9.62%, 3.85%, 5.77% y 3.85% equitativamente, y el 44.23% se negó a contestar la pregunta.

Pregunta No.32

¿Existen en la Organización programas de entrenamiento y capacitación?

Objetivo: Determinar si existen programas de entrenamiento y capacitación, que permitan incrementar tanto el conocimiento y las capacidades de los empleados como el logro de los objetivos de la organización.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	1	1.92	1	1.92	13	25.00	11	21.15	26	50.00
b) No	0	0.00	0	0.00	1	1.92	14	26.92	15	28.85
c) No contestaron	1	1.92	0	0.00	0	0.00	10	19.23	11	21.15
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35.00	67.31	52	100

Interpretación: Del total de encuestados el 50% manifestó que en efecto si existen programas de entrenamiento y capacitación, no obstante el 28.85% expresó no tener conocimiento acerca su existencia, y un 21.15% no contesto.

Pregunta No.33

¿Que medios utiliza la empresa para detectar necesidades de capacitación?

Objetivo: Averiguar cuáles son los medios que la empresa utiliza para detectar en que áreas se requiere la capacitación y que empleados la necesitan.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Evaluación del desempeño	1	1.92	1	1.92	11	21.15	4	7.69	17	32.69
b) Observación directa	1	1.92	1	1.92	2	3.85		0.00	4	7.69
c) Cuestionarios	1	1.92		0.00	1	1.92	2	3.85	4	7.69
d) Solicitud de supervisores y gerentes	1	1.92	1	1.92	0	0.00	0	0.00	2	3.85
e) Entrevistas con supervisores y gerentes	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) Análisis de cargo	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
g) Ninguno de los anteriores	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
h) otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
i) No contestaron	1	1.92	0	0.00	2	3.85	29	55.77	32	61.54

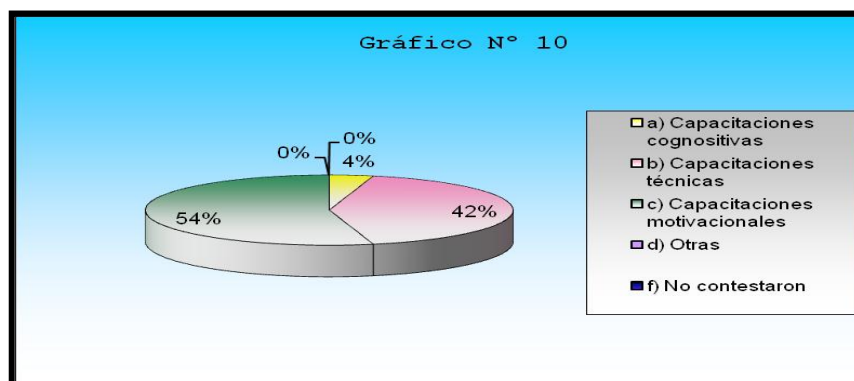
Interpretación: Los medios que utiliza la empresa para detectar necesidades de capacitación son mediante la evaluación del desempeño, observación directa, cuestionarios y la solicitud de supervisores, reflejados con un 32.69%, 7.69%, 7.69%, 3.85% respectivamente; sin embargo el mayor numero de empleados formado por un 61.54% no poseen noción acerca de los medios con los que cuenta la empresa.

Pregunta No.34

¿Que tipo de capacitaciones ha recibido por parte de la empresa?

Objetivo: Descubrir si la empresa proporciona al empleado capacitaciones que complementen su parte integral desde el conocimiento y técnica hasta la parte motivacional.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Capacitaciones cognoscitivas	1	1.92	0	0.00	0	0.00	1	1.92	2	3.85
b) Capacitaciones técnicas	1	1.92	1	1.92	12	23.08	8	15.38	22	42.31
c) Capacitaciones motivacionales	1	1.92	0	0.00	1	1.92	0	0.00	2	3.85
d) Otras	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
e) No contestaron	0	0.00	0	0.00	2	3.85	26	50.00	28	53.85



Interpretación: El 3.85% del total de encuestados argumentó que recibe capacitaciones cognoscitiva, un 42.31% declaró que percibe capacitaciones técnicas y el 3.85% indicó que obtiene capacitaciones motivacionales, el 53.85% restante prefirió no contestar.

Pregunta No.35

¿Considera que el entrenamiento responde a las necesidades de la empresa?

Objetivo: Comprender si el entrenamiento que reciben los empleados por parte de la empresa es capaz de cubrir las necesidades de la misma.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	3.85	1	1.92	12	23.08	8	15.38	23	44.23
b) No	0	0.00	0	0.00	1	1.92	22	42.31	23	44.23
c) No contestaron	0	0.00	0	0.00	1	1.92	5	9.62	6	11.54
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35	67.31	52	100

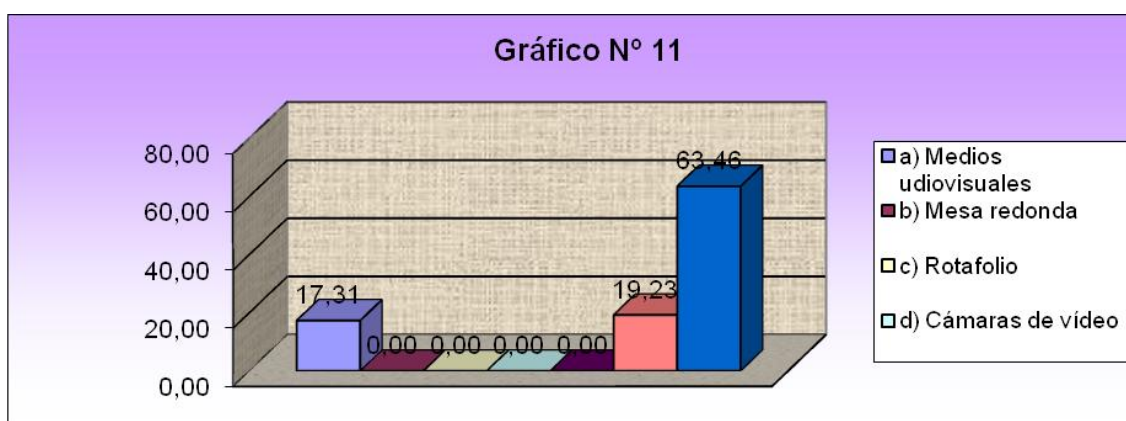
Interpretación: Del 100% de las personas encuestadas, el 44.23% comentó que el entrenamiento que reciben si cubre las necesidades de la empresa, mas no el otro 44.23% quien contestó que el entrenamiento no cubre las necesidades de la empresa y un 11.54% se negó a responder.

Pregunta No.36

¿Cuáles son los medios auxiliares que utiliza la empresa para brindarle la capacitación?

Objetivo: Poseer conocimiento acerca de los medios auxiliares que la empresa utiliza para brindar capacitación a los empleados y facilitar la adecuada comprensión.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Medios audiovisuales	2	3.85	1	1.92	5	9.62	1	1.92	9	17.31
b) Mesa redonda	2	3.85	1	1.92	0	0.00	0	0.00	3	5.77
c) Rotafolio	1	1.92	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.92
d) Cámaras de video	1	1.92	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.92
e) Retroproyector	2	3.85	1	1.92	0	0.00	0	0.00	3	5.77
f) otras	0	0.00	0	0.00	7	13.46	3	5.77	10	19.23
g) No contestaron	0	0.00	0	0.00	2	3.85	31	59.62	33	63.46



Interpretación: Entre los medios auxiliares que utiliza la empresa para capacitar y facilitar la comprensión de los empleados son los medios audiovisuales y mesa redonda según el 17.31% y 5.77% equitativamente, otro 19.23% dijo que otros medios como las conferencias, y el complemento de 63.46% de encuestados reservó su opinión.

Pregunta No.37

¿Existe un expediente laboral por cada empleado en la empresa?

Objetivo: Confirmar si realmente existe un expediente laboral que ampare el trabajo de cada uno de los empleados de la empresa en forma ordenada.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	3.85	1	1.92	14	26.92	21	40.38	38	73.08
b) No	0	0.00	0	0.00	0	0.00	13	25.00	13	25.00
c) No contestaron	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.92	1	1.92
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35	67.31	52	100

Interpretación: Del total de empleados el 73.08% expuso que en efecto la empresa lleva un expediente por cada empleado, pero el 25% manifestó que no los llevan y un 1.92% se remitió a contestar tal interrogante.

Pregunta No.38

¿Cuáles de los siguientes elementos incluye su expediente?

Objetivo: Determinar que elementos posee el expediente de cada uno de los empleados de la empresa en relación al historial de la vida laboral.

Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	(%)
Alternativas										
a) Información Personal	2	3.85	1	1.92	11	21.15	18	34.62	32	61.54
b) Incapacidades	2	3.85	1	1.92	11	21.15		0.00	14	26.92
c) Resultados de evaluaciones	2	3.85	1	1.92	11	21.15	0	0.00	14	26.92
d) Reconocimientos	2	3.85	1	1.92	11	21.15	0	0.00	14	26.92
e) Faltas y sanciones	2	3.85	1	1.92	11	21.15	0	0.00	14	26.92
f) Capacitaciones recibidas	2	3.85	1	1.92	11	21.15	0	0.00	14	26.92
k) Otros	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
f) No contestaron	0	0.00	0	0.00	3	5.77	17	32.69	20	38.46

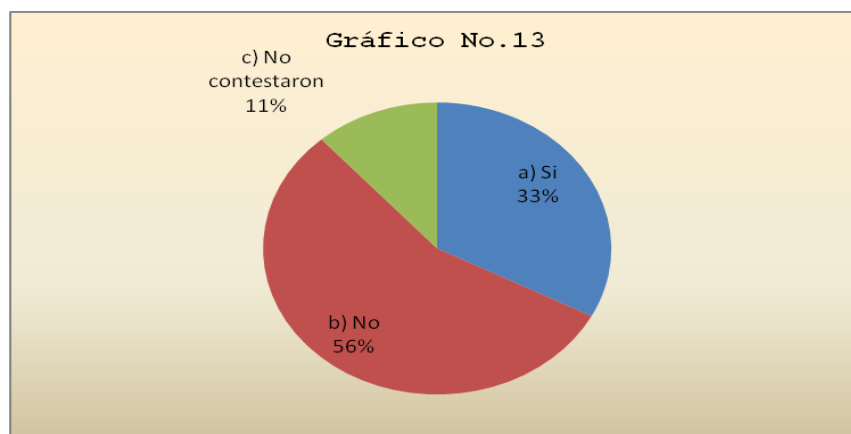
Interpretación: El 61.54% dijo que el expediente contiene información personal, otro 26.92% replicó que resultado de evaluaciones, reconocimientos, faltas y sanciones, el 9.62 dijo que las incapacidades, mas un 38.46 obvio la pregunta.

Pregunta No.39

¿La empresa le permite desarrollarse y crear plan vida carrera?

Objetivo: Verificar en que medida la empresa le permite al empleado desarrollarse y crear un plan vida carrera.

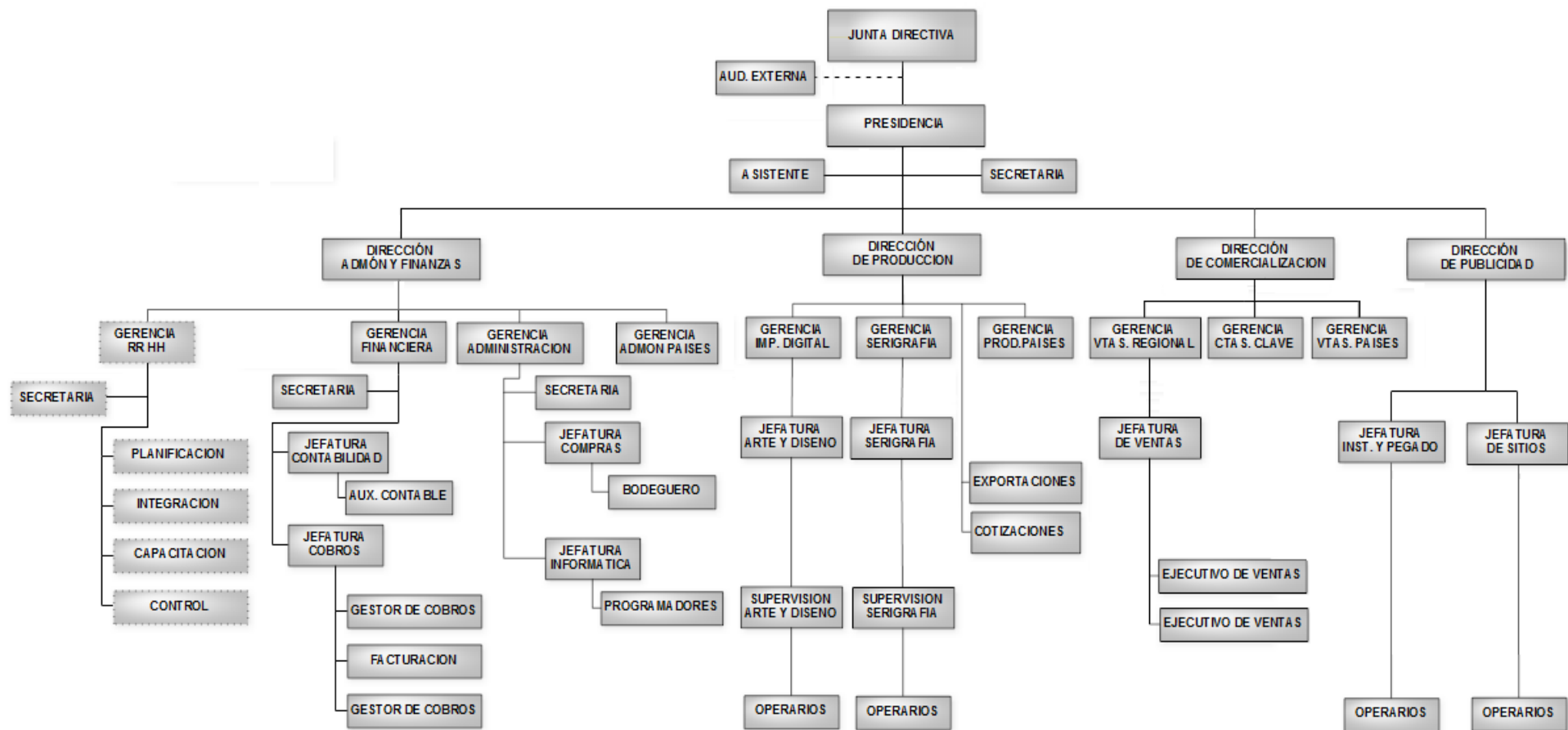
Niveles	Directivo		Ejecutivo		Intermedio		Operativo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	2	3.85	1	1.92	11	21.15	3	5.77	17	32.69
b) No	0	0.00	0	0.00	0	0.00	29	55.77	29	55.77
c) No contestaron	0	0.00	0	0.00	3	5.77	3	5.77	6	11.54
TOTAL	2	3.85	1	1.92	14	26.92	35	67.31	52	100



Interpretación: Del 100% de las personas encuestadas el 32.69% declaró que la empresa si le permite crear un plan vida carrera, mientras que un 55.77% expresó que no y el 11.54% no contestó.

ANEXO 3

ORGANIGRAMA PROPUESTO ASA POSTERS S. A. DE C. V.



_____ Autoridad Lineal
 - - - - - Autoridad Staff o Asesoría

Elaborado por: Grupo de Trabajo
 Fecha: Junio de 2008

REQUISICIÓN DE PERSONAL



DEPARTAMENTO SOLICITANTE:	CODIGO DEPTO.
---------------------------	---------------

FECHA EMISIÓN	FECHA RECEPCIÓN	CIERRE
/ /	/ /	/ /

SECCIÓN	CODIGO SECCIÓN
---------	----------------

PUESTO REQ.	CODIGO PUESTO	#PLAZAS
-------------	---------------	---------

POR PLAZA VACANTE

POR NUEVA PLAZA

REQUISITOS DEL PUESTO:
EDAD: _____
NIVEL ESTUDIOS: _____
CONOCIMIENTOS EN: _____

Tipo de Contratación
PERMANENTE

EVENTUAL

PROPUESTA DE SALARIO	
DESDE:	HASTA:

FECHA DE CONTRATACIÓN: ____ / ____ / ____.

OTRAS CARACTERISTICAS(REQUERIDAS): _____

COMENTARIOS _____

Firma Jefe del Depto. Solicitante

Firma del Jefe de Recursos Humanos

SOLICITUD DE EMPLEO

El hecho de llenar esta solicitud no obliga a la empresa a contratarlo.
Estoy de acuerdo a someterme a los exámenes médicos necesarios que institución crea conveniente.

Indicaciones: Favor llenar la solicitud a mano y con letra de molde.

Fecha: _____ Puesto requerido: _____ Sueldo mensual deseado: _____

FOTO

I. DATOS PERSONALES.

NOMBRE COMPLETO: _____

EDAD: _____ GENERO: _____ FECHA DE NACIMIENTO: _____ ESTADO CIVIL: _____

DIRECCIÓN ACTUAL: _____

TELEFONO/FAX: _____ NACIONALIDAD: _____

CORREO ELECTRONICO: _____

II. DOCUMENTACIÓN.

DUI: _____ LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: _____ NUP: _____

NIT: _____ LICENCIA DE CONDUCIR: _____ CLASE: _____ FECHA DE

EXPEDICIÓN: _____ PASAPORTE: _____ FECHA DE EXPEDICIÓN: _____

NUMERO DE SEGURO SOCIAL: _____

III. DATOS FAMILIARES.

NOMBRE	VIVE		FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	OCUPACIÓN	DIRECCIÓN
	SI	NO				
DEL PADRE						
DE LA MADRE						
DEL CONYUGE						
HIJOS:						
1.						
2.						
3.						

III. PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED

NOMBRES	PARENTESCO	FECHA DE NACIMIENTO	OCUPACIÓN

IV. ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL	CENTRO DE ESTUDIOS	DIRECCION	PERIODO DE ESTUDIO	TELEFONO	TITULO OBTENIDO
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
BACHILLERATO					
UNIVERSITARIO					
OTROS CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN					

V. ESTUDIOS QUE ESTA EFECTUANDO EN LA ACTUALIDAD

INSTITUCION	CURSO O CARRERA	NIVEL	HORARIO	DIRECCION
1.				
2.				
3.				

DOMINIO DE OTROS IDIOMAS

IDIOMA	HABLA			ESCRIBE		
	P	M	MB	P	M	MB

V. EQUIPO DE OFICINA QUE MANEJA

Calculadora Contómetro

Computadora Fotocopiadora

Fax Conmutador

Maquina de escribir

VI. HISTORIAL DE TRABAJO

DIRECCIÓN	PUESTO DE INGRESO	PUESTO FINAL	FECHA INICIO	FECHA FIN	JEFE IMMEDIATO	SUELDO O \$

BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE SU ÚLTIMO PUESTO:

EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS SEGÚN LA EMPRESA:

Administración general	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Auditoria	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Contabilidad	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Ventas	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Créditos	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Compras	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Explique

VII. REFERENCIAS LABORALES (NO PARIENTES)

Nombre	Dirección	Teléfono
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

VIII. REFERENCIA PERSONALES

Nombre	Dirección	Teléfono
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

IX. VARIOS

Condiciones físicas

Peso: _____ Estatura: _____ Color de ojos: _____ Color de cabello _____

Cuando fue la última vez que visito al médico: _____ Causa: _____

¿Cómo considera usted su estado de salud actual?

Buena _____

Regular _____

Malo _____

Padece de una enfermedad crónica

Si No Explique _____

¿Alguna vez a tenido intervenciones quirúrgicas?

Si No Explique _____

Tiene parientes trabajando en esta institución

Si No Quienes _____

Esta dispuesto a viajar por razones de trabajo

Si No Explique _____

¿Esta dispuesto a trabajar inmediatamente en la institución?

Si No Explique _____

¿Esta dispuesto a realizarse pruebas psicológicas?

Si No Explique _____

X. SITUACION ECONOMICA

La vivienda es:

propia Si No

alquilada Si No

paga mensual Si No

Posee vehículo:

Si No

Marca: _____

Modelo: _____

Motor: _____

XI. SITUACIÓN SOCIAL

Tiene antecedentes penales: _____

Miembro de sindicato: _____

Deportes que participa: _____

Clubes que pertenece: _____

PASATIEMPOS:

Afirmo que la información proporcionada, por mi persona es verdadera y autorizo a la empresa a verificarla.

Fecha: _____

Firma: _____

Entrevistó _____

Firma _____

OBSERVACIONES: _____

NOTA: PRESENTAR FOTOCOPIA DE: DUI, NIT, NUT, ISSS, PASAPORTE Y LICENCIA DE CONDUCIR

ANEXO 6

**FORMULARIO PARA ENTREVISTA DE
PROFUNDIDAD.**



HOJA DE PREGUNTAS Y OBSERVACIONES PARA ENTREVISTA

Puesto: Ejecutivo de Ventas

	OBSERVACIONES
1. Recibir amablemente al candidato.	
2. Revisar el currículum con solicitud completa.	
3. Observar las reacciones del solicitante, presentación y cultura.	
4. Vestuario: que vista elegante y formal.	
<p><u>Si es caballero:</u> Camisa manga larga o corta con tonos que combinen; zapatos limpios, cincho y zapatos combinados; calcetines y pantalón combinados; barba y cabello recortado.</p>	
<p><u>Si es Mujer:</u> Falda, pantalón o vestido; blusa sin escotes; de preferencia zapatos cerrados; maquillaje discreto; joyas no muy llamativas.</p>	
5. Observar y escuchar el saludo y si da la mano.	
6. La forma como se sienta.	
7. Cuantas veces sonríe	
8. Comenzar la platica destacando los intereses que perseguimos con la entrevista.	
9. Debe ser cordial y sencilla para dar confianza al entrevistado.	
<p>✓ Muchas Gracias por preferir nuestra compañía ¿que lo llevo a seleccionarla?</p>	
<p>✓ ¿Cuál es su título universitario? ¿Qué lo llevo a elegir esta carrera?</p>	
<p>✓ ¿Planea continuar sus estudios?</p>	
<p>✓ ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?</p>	



HOJA DE PREGUNTAS Y OBSERVACIONES PARA ENTREVISTA

Puesto: Ejecutivo de Ventas

	OBSERVACIONES
10. Comenzamos con las preguntas que evaluaremos	
11. Observar si la persona esta atenta, o si hay que repetirle lo que se le dice.	
12. Una vez hecho las preguntas terminar la entrevista, animándolo a seguir con el proceso en su defecto.	
13. Observar y escuchar la despedida.	
14. Hacer el resumen de lo observado tomando en cuenta todos los aspectos que se consideren importantes para evaluar al aspirante.	



CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ENTREVISTA
Puesto: Ejecutivo de Ventas

	OBSERVACIONES
<u>Motivación</u>	
1. Observar el ánimo que expresa al contestar.	
2. ¿Qué le llamo la atención en el anuncio?	
3. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?	
4. ¿Por qué le gustaría este empleo?	
<u>Positivismo</u>	
5. ¿Qué frase aplicaría más en general, ante las circunstancias de la vida?	
A. Siempre que llueve, para.	
B. Los sueños, sueños son.	
C. Todo lo bueno se termina	
D. Lo último que se pierde es la esperanza.	
6. Si usted visualiza con la mente una pared que le encierra el camino, ¿Qué es lo primero que piensa?	
7. Si usted es rechazado por un puesto laboral, ¿Qué piensa o siente?	
8. Enumere algunas de sus cualidades.	
9. ¿Cuáles son sus defectos?	
<u>Iniciativa</u>	
10. Ante una situación inesperada, ¿Qué haría?	
11. Si tiene que tomar alguna decisión ¿Es impulsivo o reflexivo?	
12. ¿Cómo reacciona ante los problemas? Trata de solucionarlos, Deja que pasen, Deja que otros los resuelvan porque no están a su alcance.	
<u>Dinamismo</u>	
13. ¿Cómo afronta los momentos de aburrimiento en su vida?	
14. ¿Le parece que el trabajo es algo monótono?	



CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ENTREVISTA
Puesto: Ejecutivo de Ventas

<u>Auto confianza</u>	OBSERVACIONES
15. ¿Considera que el no tener experiencia profesional es un impedimento para desarrollar su trabajo?	
16. ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?	
17. ¿Confía o duda generalmente en las decisiones que toma?	
<u>Facilidad de Expresión</u>	
18. Observar la forma en que la persona se expresa al momento de contestar, y si es coherente ante las respuestas que da.	
19. <u>Vestuario</u>	
<u>Si es caballero:</u> con ropa formal, camisa manga larga o corta con tonos que combinen; zapatos limpios, cincho y zapatos combinados; calcetines y pantalón combinados; barba y cabello recortado.	
<u>Si es Mujer:</u> Con ropa formal; falda, pantalón o vestido; blusa sin escotes; de preferencia zapatos cerrados; maquillaje discreto; joyas no muy llamativas.	
<u>Expresión Corporal</u>	
20. Observar si la persona realiza algún movimiento, tic o ademán al momento de hablar. <u>Vocabulario</u>	
21. Observar si la persona utiliza palabras vulgares, poco presentables o se ve tendencia a decirlas.	
<u>Capacidad de conveniencia</u>	
22. ¿Qué piensa usted que puede aportar en la empresa?	
23. Hacer una simulación de venta de un producto	



CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ENTREVISTA
Puesto: Ejecutivo de Ventas

<u>Relaciones interpersonales</u>	OBSERVACIONES
24. ¿Consigue amistades con facilidad?	
25. ¿Tiene usted muchos amigos?	
26. ¿Cómo le gustaría trabajar, Solo/ en equipo/le es indiferente?	
27. ¿Qué experiencia tiene del trabajo en equipo?	
28. ¿Se ha integrado fácilmente un grupo de trabajo?	
29. ¿Cree que salvo a excepciones la amistad profesional y particular no deben mezclarse?	
<u>Creatividad</u>	
30. En pocas palabras ¿Cómo podría describir su vida y agréguele un título?	
<u>Capacidad de Análisis</u>	
31. ¿Qué experiencia ha tenido en el área de ventas?	
<u>Negociación</u>	
32. ¿Qué tipo de estrategia utilizaría para nuevos clientes?	
<u>Conocimiento de mercado y ventas</u>	
33. ¿Cuáles son las empresas de la competencia que usted conoce?	
34. Mencione algunas estrategias que utilizan las empresas en general para vender sus productos.	
<u>Elaboración de reportes de venta</u>	
35. Sabe ¿qué contiene un reporte de ventas?	
36. ¿Puede elaborar un reporte de ventas?	
<u>Elaboración de proyectos de ventas</u>	
37. ¿Ha elaborado o ha estado involucrado en proyectos de venta?	
38. Si ha elaborado alguno, ¿Han sido factibles para la organización?	



CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTA
Puesto de Ejecutivo de Ventas

Criterios	Porcentaje	Nivel de valoración				Sub-Total	Total
		Deficiente	Regular	Bueno	Excelente		
1.- PERSONALIDAD	30 %						
Motivación	10%	3%	5%	8%	10%		
Positivismo	10%	3%	5%	8%	10%		
Iniciativa	4%	1%	2%	3%	4%		
Dinamismo	2%	0%	1%	1.5%	2%		
Auto confianza	2%	0%	1%	1.5%	2%		
2.- PRESENTACIÓN	25 %						
Facilidad de Expresión	10%	3%	5%	8%	10%		
Vestuario	10%	3%	5%	8%	10%		
Expresión corporal	2%	0%	1%	1.5%	2%		
Vocabulario	3%	0.5%	1%	2%	3%		
3.- HABILIDADES	25 %						
Capacidad de convencimiento	10%	3%	5%	8%	10%		
Relaciones interpersonales	5%	1%	2%	4%	5%		
Creatividad	3%	0%	1%	2%	3%		
Capacidad de análisis	2%	0%	1%	1.5%	2%		
Negociación	5%	1%	2%	4%	5%		
4.- CONOCIMIENTO	20 %						
Conocimiento de mercado y venta	10%	3%	5%	8%	10%		
Elaboración de reportes de ventas	5%	1%	2%	4%	5%		
Elaboración de proyectos de ventas	5%	1%	2%	4%	5%		
CALIFICACIÓN DEL CANDIDATO							

¿ QUÉ GRADO DE ACTITUD POSITIVA TIENE USTED ?

- 1. Si acaba de tener una idea que le parece muy interesante, ¿qué actitud toma?**
 - A. Necesita que otras personas la aprueban, para seguir pensando qué va a hacer.
 - B. Revisa por los cuatro costados, con personas idóneas, y comienza la acción.
 - C. Se larga de inmediato a su ejecución.
 - D. La deja para otra oportunidad, por miedo a equivocarse, porque la ve muy audaz, por inhibición, etc.

- 2. Al enfrentar dificultades, ¿cómo reacciona?**
 - A. Sale corriendo.
 - B. Se angustia.
 - C. Se ve estimulado, como el toro ante el color rojo.
 - D. Se mantiene sereno, y toma distancia para reflexionar en busca de la solución.

- 3. A la pregunta clásica: ante una botella de vino que contiene exactamente la mitad de su capacidad, ¿qué dice?**
 - A. 'Está medio llena'.
 - B. 'Está medio vacía'.
 - C. 'Qué lástima, podría estar llena'.
 - D. 'Qué suerte, podría estar vacía'.

- 4. Si usted visualiza con la mente una pared que le cierra el camino, ¿qué piensa a continuación?**
 - A. Se siente incapaz de seguir adelante.
 - B. Tiene la sensación de que se le va a caer encima.
 - C. Idea una forma de rodearla y seguir adelante.
 - D. Piensa en cómo tirarla abajo.

- 5. Acaba de ser rechazada/o para un puesto laboral, y al estar en la calle piensa o siente:**
 - A. 'Quizá no soy lo suficientemente capaz para este tipo de trabajo'.
 - B. 'Debo descubrir algunas fallas en mí, y superarlas'.
 - C. 'Cada persona tiene un trabajo que la espera, y llega más tarde o más temprano'.
 - D. 'Yo nunca tengo suerte'.

- 6. ¿Qué frase aplicaría o aplica más, en general, ante las circunstancias de la vida?**
 - A. 'Siempre que llovió paró'.
 - B. 'Todo lo bueno se termina'.
 - C. 'Los sueños, sueños son'.
 - D. 'Lo último que se pierde es la esperanza'.

- 7. Un familiar o amigo le dijo que volvería a las 10, son las once y media y todavía no ha llegado. ¿Qué actitud toma?**
 - A. Piensa inmediatamente que le pasó algo y en cualquier momento llama a la policía.
 - B. Empieza a preocuparse.
 - C. Enumera todas las razones comunes por las que puedo haberse producido la demora.
 - D. Se pone a mirar TV sin pensar en el asunto.

- 8. Acaba de discutir agriamente con una persona, a la que tendrá que seguir tratando, y luego de la disputa piensa:**
 - A. 'Lo voy a mandar a...'
 - B. 'Bien, ya pasó...'
 - C. Tranquilo(a)
 - D. No tiene mayor importancia ese problema

Anexo 8

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Nosotros, _____, de _____, años, sexo _____, estado civil _____, profesión _____, del domicilio de _____ residente en _____,

_____ con Documento Único de Identidad personal número _____ expedido en _____, el día _____ y Lic.

KENNY GUADALPE ROMERO URRUTIA, de cuarenta y dos años, sexo femenino, Licenciada en Ciencias Jurídicas, del domicilio de San Salvador, residente en Pasaje Santa Mónica, número catorce, Colonia Escalón, soltera, salvador; con Cédula de Identidad Personal número cero cuatro-cero siete-cero veintisiete mil trescientos setenta y nueve, expedida en Antiguo Cuscatlán, el veintitrés de octubre de mil novecientos noventa y cinco; actuando en representación de la Sociedad "ASAPOSTERS S.A DE C.V.", convenimos a celebrar el presente contrato individual de trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes: I) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO: El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como: _____, debiendo ejecutar las actividades correspondientes a dicho cargo y otras que el patrono le indique. Además de las obligaciones que le impongan el Código de Trabajo y demás fuentes de derecho laboral, estará obligado a obedecer las instrucciones que reciba del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores y si fueren compatibles con su amplitud o condición física y tenga relación con la industria a que se dedica el patrono. II) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO: El presente contrato se celebra por tiempo **indefinido, a partir del día _____.**

Queda estipulado que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de ese término cualesquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

III) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO: Inicialmente el lugar de presentación de los servicios será la planta operativa ubicada, en calle a San Marcos Km. 3 1/2 No. 2000, San Salvador, pero el trabajador podrá ser trasladado a otro lugar. El trabajador habitará en su propia casa, dado que el patrono no le proporciona alojamiento. IV) JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO: Las jornadas de trabajo se desempeñarán en forma normal; de la manera siguiente: De lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 12:00 y 1:30 p.m. a 5:30 p.m. y Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. Las labores que se desarrollen en horas nocturnas se pagarán con los recargos legales. Considerando que mensualmente se elaboran inventarios. El día de descanso será el domingo. Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando se reciba la orden de verificarlos, dada por escrito por el patrono o persona facultada. V) SALARIO: Forma, período y lugar de pago: el salario que recibirá el trabajador por sus servicios será la suma de: \$ _____ Dólares mensuales y se pagara en dólares americanos en el centro de trabajo. Dicho pago será catorcenal. La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción a más tardar dentro de las dos horas siguientes a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirán reclamos después de pagada la planilla o el día siguiente.

VI) HERRAMIENTAS Y MATERIALES: El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales que se detallan en anexo, que firma el trabajador, para uso exclusivo de las labores asignadas, un buen estado y calidad; y, el trabajador se obliga a devolverlos en el mismo estado cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causado por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo, o por consumo y uso normal de los mismos; debiendo pagar los daños que por negligencia o mal uso ocasione en dichos bienes o a terceros.

VII) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

VII) OTRAS ESTIPULACIONES: Es convenido que los salarios que se devenguen, se regirán de acuerdo a lo establecido en el art. 147 del código de Trabajo. IX) En el presente contrato individual de trabajo, se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos del trabajo pertinentes y por el reglamento interno; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa y los consagrados por la costumbre. X) Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador en el contrato inmediato anterior y que no consten en el presente. En fe de lo cual firmamos el presente documento triplicado en San Salvador, el

PUBLICIDAD A LA VISTA

F. _____
Representante Legal

F. _____
Trabajador

ANEXO 9
MANUAL DE BIENVENIDA PROPUESTO PARA
ASA POSTERS S.A DE C.V.

MANUAL DE BIENVENIDA



PUBLICIDAD A LA VISTA



KM 5 1/2 CALLE CLAPER BOULEVAR DEL EJERCITO
SOYAPANGO
TEL. 22527252

Carta de Bienvenida:

ASA POSTER S.A. DE C.V. Se complace en darle la más cordial de las bienvenidas por integrar a partir de este día a la "**Gran Familia ASA POSTER S.A. DE C.V.**". Somos personas triunfadoras como usted, por ello nos sentimos orgullosos y alegres de pertenecer a esta Organización.

Las organizaciones son el reflejo de las personas que las forman. Nosotros las denominamos el Activo Inteligente y son lo más valioso de nuestra organización; esta filosofía nos permite realizar siempre nuestros mejores esfuerzos en un ambiente donde la Lealtad, Confianza, Integridad, Sinceridad, Fé, Respeto, Honestidad, Responsabilidad y Trabajo en Equipo son valores que todos compartimos, facilitando alcanzar así nuestras metas y objetivos personales y organizacionales.

Confiamos que su entusiasmo y compromiso genere grandes aportes al trabajo cotidiano que permitan a **ASA POSTER S.A. DE C.V.**, mantenerse como la mejor Organización que vende publicidad en el país.

Este manual te servirá de guía para que conozcas algunos de los aspectos administrativos y organizacionales más sobresalientes de ASA POSTERS S.A DE C.V. Te deseamos mucho éxito en tus labores y, nuevamente,

¡BIENVENIDO (A)!

Atentamente, Junta directiva.



HISTORIA DE ASA POSTERS S.A DE C.V

ASA POSTERS S.A. DE C.V es una empresa que fué fundada el 25 de agosto de 1966, en Km. 5 ½. Boulevard del Ejército, Calle Claper, San Salvador; con la idea de producir publicidad en la vía pública por medio del sistema de impresión mas antigua del mundo siendo esta la serigrafía, que es la transmisión de tinta a través de una tela, el cual incluía la producción de posters, traseras para promocionales en camiones de reparto, afiches en metal, plástico y cartón, mantas publicitarias y puntos de venta entre otros.

Logra expandirse y fundar las oficinas de venta en Guatemala y Panamá en el año de 1972; ese mismo año la Alcaldía de San Salvador da en concesión la instalación de unidades de poste luminosos y se firma un contrato con la Compañía Alumbrado Eléctrico de San Salvador (CAESS) para la iluminación de las mismas. Durante el período crítico entre el año de 1980 y 1989, se logra ampliar la cobertura a las principales ciudades de Centroamérica, y con el esfuerzo se consolidan órdenes de producción que contribuyen al crecimiento, y con esto sentar bases sólidas para las oficinas de ventas en Centroamérica, como Guatemala, San Pedro Sula y Tegucigalpa en Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

A raíz de los constantes cambios en las técnicas de impresión y la consolidación de trabajo en la región centroamericana, se inaugura la segunda planta de



producción, con 1500mt², en San Salvador, cuyas paredes albergan el área de diseño, impresión digital y serigráfica.

En 1998, ASA POSTERS es la primera compañía en Latinoamérica y el Caribe en adquirir la impresora de gran formato IDANIT 162 AD de tecnología Israelí, con alta velocidad y resolución para trabajos en vía pública. Además de incursionar en la producción litográfica comercial, la producción y maquinaria de alta calidad, convirtiéndose así en la empresa más completa en impresión de gran formato, y es pionera en introducir la Publicidad Virtual, a través de las bolas mágicas las cuales transmiten hologramas con mensajes publicitarios en restaurante, bares y discotecas.



Actualmente ASA POSTERS S.A. DE C.V., no solo se dedica a la impresión de vallas y posters, sino también a la colocación de vallas publicitarias en la vía pública y la impresión en litografía. Cuenta con el departamento más moderno de impresión del área Centroamericana, en donde se trabaja la impresión serigráfica de todos los materiales publicitarios, tanto de colores planos, como en fotografías full color ampliadas.

NUESTRA MISIÓN

"satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo excelentes servicios publicitarios a escala nacional y regional, a través de nuestra mejor creatividad, calidad, e innovación en impresiones digitales y serigráficas, cuidando e incrementando un clima de confianza y desarrollo de nuestros accionistas, empleados y la comunidad".



NUESTRA VISIÓN

"Ser la empresa líder en la prestación de servicios publicitarios para garantizar una solidez por medio de la producción de comunicación gráfica publicitaria, utilizando tecnología innovadora que nos permita expandir nuestros servicios publicitarios, respetando la ética personal, comunitaria y ambiental"

NUESTROS OBJETIVOS

- ✚ Mantener e incrementar la participación en el mercado a través de ofrecer un servicio de publicidad gráfica de calidad.



- ✚ Satisfacer las necesidades de los clientes con un servicio de calidad de impresos publicitarios utilizando tecnología innovadora.

- ✚ Promover el fortalecimiento sostenible de la empresa a través de la obtención de utilidades.

- ✚ Brindar apoyo publicitario a las empresas y demás asociaciones con fines caritativos.

NUESTROS VALORES

- ✚ **Respeto:** Por medio de este valor se reconoce la dignidad de las personas, la administración, comunidad y medioambiente.
- ✚ **Participación:** El derecho de los trabajadores, cualquiera sea su nivel, a estar informado, ser parte de las actividades de desarrollo e influir en las decisiones que los afectan directa e indirectamente la empresa.
- ✚ **Trabajo en equipo:** El reconocimiento del aporte de cada una de las personas al trabajo, de la diversidad de formas de sentir y pensar, de la creatividad y del respeto por el otro, generando un resultado que supera con creces los aportes individuales y enriquece la convivencia.
- ✚ **Innovación:** El fomento, mejoramiento y rediseño de las prácticas de trabajo; es la incorporación de nuevas tecnologías y otras, potenciando la capacidad creativa de las personas para contribuir al desarrollo de la organización.
- ✚ **Lealtad:** Manteniendo un sólido sentido de compañerismo y compromiso con decirse la verdad, corregir, premiar y sancionar con altura de miras, integrando y equilibrando los intereses de la empresa y de las personas.



Políticas Generales de la Empresa

El personal de Asa Posters prestara sus servicios de la siguiente manera:

Personal directivo, ejecutivo e intermedio

Lunes a Viernes de:

7:30 a.m. a 12:00 p.m.

1:00 p.m. a 4:30 p.m.

Sábado de:

8: 00 a.m. a 12:00 p.m.

Personal operativo

Lunes a sábado de:

6: 00 a.m. a 1:00 p.m.

1: 00 p.m. a 8: 00 p.m.

8.00 p.m. a 6:00 a.m.

ASA POSTERS S.A. DE C.V. realiza dos evaluaciones al año y los resultados deberán someterse a consideración de las máximas autoridades.

Los empleados que obtengan dos evaluaciones excelentes consecutivas se les premiara con un reconocimiento especial.

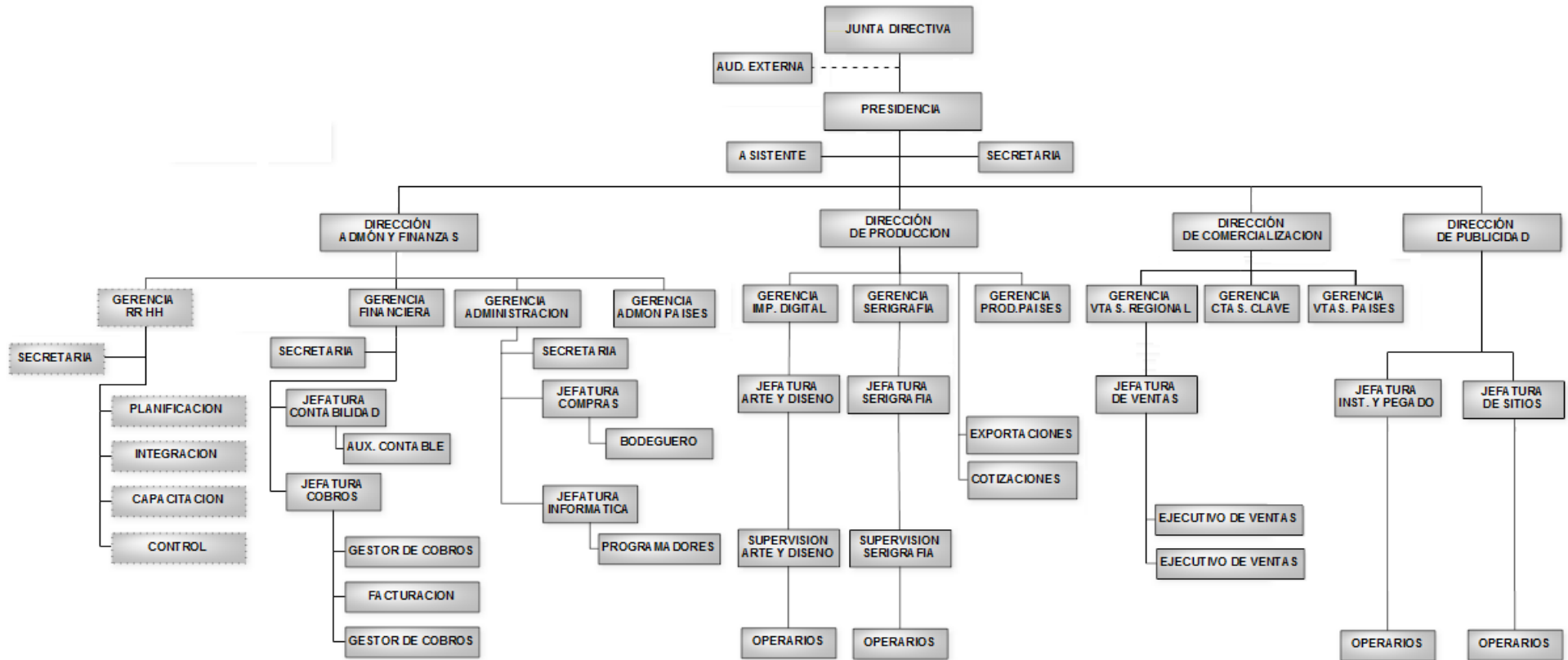
ASA POSTERS S.A. DE C.V.es responsable de autorizar horas extraordinarias y serán remunerados con el recargo del 100%.

ASA POSTERS S.A. DE C.V. tiene como fecha de pago los días quince y ultimo de cada mes calendarios, entregándoles el comprobante de pago respectivo.

Los empleados tendrán como día de descanso el Domingo.



ORGANIGRAMA PROPUESTO ASA POSTERS S.A. DE C.V.



_____ Autoridad Lineal
 - - - - - Autoridad Staff o Asesoría

Elaborado por: Grupo de Trabajo
 Fecha: Junio de 2008

LO QUE OFRECE ASAPOSTERS S.A DE C.V.A LOS EMPLEADOS

PRESTACIONES DE LEY

Ofrece a sus miembros las siguientes prestaciones de ley: I.S.S.S., AFP, vacaciones, aguinaldo e Indemnización.

PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LEY:

- ✚ Asistencia Médica.
- ✚ Asistencia Financiera, este incluye préstamos y anticipos
- ✚ Asistencia Jurídica, el cual consiste en asesoría legal para trámites civiles.
- ✚ Asistencia Educacional.
- ✚ Beneficios Recreativos: áreas de descanso, música ambiental, actividades deportivas, celebración de cumpleaños y excursiones.
- ✚ Transporte.

QUE SE ESPERA DE NUESTROS MIEMBROS

RESPONSABILIDAD: Para lograr un alto grado de eficiencia, es necesario mantener una actitud positiva hacia el trabajo a base de creatividad, interés y absoluta responsabilidad, tanto en el desempeño de las labores como en cada una de las acciones relacionadas con nuestra institución.

INICIATIVA: Desarrollar las cualidades personales que lo inclinen a formular propuestas para mejorar las funciones Y colaborar activamente en el trabajo de los compañeros y entrar en relación con las otras unidades de la empresa,

INTERÉS EN EL TRABAJO:

Demostrar entusiasmo e interés en las funciones asignadas para realizarlas lo mejor posible. Pero, para llegar a trabajar como empleado eficiente debe existir preocupación por informarse y conocer el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.

LEALTAD: Conocer las políticas y los objetivos de la empresa e identificarse plenamente mediante la participación y cumplimiento de los mismos.



OBLIGACIONES DEL EMPLEADO:

- # Desempeñar sus funciones de acuerdo a los requerimientos del área que se le asigne y a lo estipulado en el manual de descripción de puestos.
- # Obedecer las instrucciones recibidas de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.
- # Observar buena conducta, puntualidad y disciplina en la empresa.
- # Guardar consideración y respeto a sus jefes, compañeros y subalternos.
- # Presentarse y retirarse de la empresa en las horas señaladas en los respectivos horarios de trabajo.
- # Evitar la divulgación sobre documentos y asuntos delicados y administrativos de los cuales tuviere conocimiento por razón de su cargo.
- # Conservar y hacer buen uso de la maquinaria, equipos, útiles, mercaderías, instrumentos, herramientas, materias primas y demás bienes propiedad de la empresa.
- # Reportar al jefe inmediato todo accidente de trabajo por leve que este sea.
- # Comunicar con la mayor brevedad posible a su jefe inmediato cualquier anomalía, robo, actos graves o criminales que se observen en el desarrollo de sus funciones.



DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y SU APLICACIÓN:

La disciplina debe ser entendida en sentido normativo más que prohibitivo y será aplicada de acuerdo a la gravedad de la falta de la siguiente manera:

- # **AMONESTACIÓN VERBAL:** Deberá hacerse en privado por el respectivo jefe.
- # **AMONESTACIÓN ESCRITA:** Procederá cuando el empleado reincida en una falta o cuando se trate de faltas graves. Se enviará copia al Ministerio de Trabajo y Previsión Social y a la Unidad de Recursos Humanos.
- # **SUSPENSIÓN POR UN DÍA:** Será procedente cuando el empleado haya sido objeto de dos o más amonestaciones escritas.

ANEXO 10

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Objetivo: El siguiente cuestionario ha sido diseñado con el fin de obtener información relacionada para la elaboración y Análisis de puestos.

Instrucciones: Lea cuidadosamente y conteste en forma clara y sencilla, cualquier duda o pregunta hacérsela saber a la persona que le entrega el cuestionario.

Fecha: _____

1. DATOS GENERALES

Nombre de la unidad orgánica a la que pertenece: _____

Departamento: _____ Sección: _____ División: _____

Nombre del puesto: _____

Otro nombre que recibe el puesto: _____

Cargo que desempeña: _____

Jefe inmediato superior: _____

Nivel jerárquico: _____

2. OBJETIVO BÁSICO DEL PUESTO

Objetivo: Resultados que se esperan del puesto, cómo lo hace y para qué lo hace.

3. FUNCIÓN PRINCIPAL

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS O DIARIAS

Mencione aquellas actividades que realiza diariamente (En orden de importancia)

4. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

Mencione aquellas actividades que realiza en forma regular ya sea semanal, quincenal, mensual, etc.

Actividad	Frecuencia

5. ACTIVIDADES EVENTUALES

Mencione aquellas actividades que realiza con poca frecuencia.

6. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Indique que estudios son necesarios para el puesto

Bachillerato Especialidad: _____
Estudios técnicos: Especialidad _____
Estudios Superiores: Especialidad _____ Nivel _____
Post Grados: _____ Especialidad _____
Otros Idiomas: _____

7. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

Mencione si existe responsabilidad por datos confidenciales. (Ej: Acceso a chequera)

TIPO DE INFORMACIÓN	N° de personas que la manejan

- Recursos que maneja:

- MATERIALES

- FINANCIEROS

- SISTEMAS A LOS QUE TIENE ACCESO

- Decisiones que toma

8. CONTACTO CON OTRAS UNIDADES DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN.

INTERNAS

Nombre del puesto	Descripción del contacto	Frecuencia

EXTERNAS

Nombre del puesto	Descripción del contacto	Frecuencia

9. EXPERIENCIA PREVIA PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO

Puesto o trabajo realizado	Hasta 1 año	De 1-2 años	De 2-4 años	De 4-6 años	Más de 6 años

10. ENTRENAMIENTO PREVIO (Ej: Manejo de efectivo ó Cartera de clientes)

Requisitos de entrenamiento para el puesto	Duración del entrenamiento

11. ¿Cuánto tiempo es necesario que el ocupante trabaje en el cargo, para llegar a desempeñarlo completamente?

12. CONDICIONES DEL PUESTO

A. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque con una X el medio en que se desarrollan sus labores.

CONDICIÓN	ALTA	MEDIA	BAJO	NULO
Ventilación				
Frío				
Calor				
Polvo				
Humedad				
Iluminación				
Ruido				
Contacto con Tóxicos				

Marque con una X en que posición desempeña su trabajo.

- De pie _____
- Sentado _____
- Caminando _____
- Agachado _____
- Manipulación de maquinaria _____
- Otro Especifique: _____

B. CONDICIONES PSICOLOGICAS

Marque con una "X" lo que requiere su puesto

- Ligera atención _____
- Atención constante _____
- Atención concentrada _____
- Atención dispersa _____
- Esfuerzo visual _____
- Esfuerzo auditivo _____

Marque con una "X" como considera que se realiza su trabajo:

Sin Presión _____
Con Presión _____

C. CONDICIONES FÍSICAS

Marque con una "X" lo que considera que implica esfuerzo físico para el desarrollo de su trabajo:

- Cargar _____
- Jalar _____
- Sujetar _____
- Manejar _____
- Mover _____

Marque con una "X" como considera su trabajo:

- Rutinario _____
- Interesante _____
- Variado _____
- Monótono _____
- Normal _____

	compras, ventas, promociones, estudios de mercado, etc.													
Creatividad	Elaborar y crear cosas nuevas con respecto a los productos, ventas, promociones, etc.													
Iniciativa	Ser emprendedor poseer la idea inicial de llevar a cabo una acción.													
Toma de decisiones	Elegir o decidir una alternativa entre varias que se presentan dentro de la organización.													
Capacidad de análisis y síntesis	Comprender situaciones, fenómenos o problemáticas que se presentan y buscarles su solución.													
Empatía	Ser capaz de ponerse en el lugar de los demás para realizar las tareas adecuadas de cada puesto para alcanzar los objetivos de la organización.													
Capacidad de organización y planificación	Preparar con anticipación tareas, labores, etc., para realizar las funciones de cada área y mantener su secuencia.													
Resolución de problemas	Saber buscar la alternativa correcta para solventar situaciones, fenómenos o problemas que puedan surgir dentro del área de trabajo con el personal, clientes o con los proveedores.													
Razonamiento crítico	Pensar y juzgar situaciones que se presenten, así como actuar acertadamente dentro o fuera de la empresa.													
Conocimiento de mercadeo y ventas	Poder desarrollar nuevos proyectos de venta, conocer el mercado, clientes y poder promover el producto a estos.													

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: (Conjunto de habilidades y destrezas que se relacionan directamente de la ocupación del puesto)
- Valore las siguientes competencias específicas marcando con una X en el nivel o valoración que usted considere conveniente:

COMPETENCIA	NIVEL (Valoración)								
	ALTO			MEDIO			ALTO		
	Cognitiv o	Motriz	Actitudi nal	Cognitiv o	Motriz	Actitudi nal	Cognitiv o	Motriz	Actitudi nal
Planificar el desarrollo de las ventas por zonas, así como de las rutas de distribución.									
Implementar planes y programas para incrementar las ventas que fueron proyectadas.									
Preparar y llevar a cabo reuniones en periodos determinados para analizar los resultados de ventas obtenidos y analizar dichos resultados.									
Coordinar y dirigir las acciones que se realizaran para llevar el producto hasta las manos de los consumidores.									
Velar por que los pedidos se entreguen a tiempo, en el momento establecido para evitar atrasos, y que el número de productos estipulados sea correcto.									
Tener conocimientos de elaboración de rutas para poder lograr cubrir las necesidades de los clientes actuales y futuros.									
Conocimientos en la elaboración de reportes de ventas, cartera de clientes.									
Analizar encuestas elaboradas para crear nuevos mercados o expandir las existencias.									
Promocionar el producto con los clientes actuales y potenciales.									
Convencer a los clientes potenciales en comprar los productos de la empresa y de la calidad que estos poseen.									
Llevar al día los cobros de ventas al crédito.									
Realizar informe de ventas diario.									

FECHA: _____

ANEXO 11

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL METODO DE JERARQUIZACIÓN POR CUALIDADES DISTINTAS POR EL MEDIO DIRECTO

I. DATOS GENERALES

En esta sección el evaluador deberá proporcionar la información referida a:

- Código del evaluador
- Nombre del evaluador
- Unidad orgánica a la que pertenece
- División o departamento
- Cargo que ocupa el evaluador
- Fecha de ingreso a la empresa
- Fecha de evaluación
- Periodo de evaluación
- Razón de la Evaluación

II. IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO SUJETO A EVALUACION

En esta sección el evaluador detalla el puesto de trabajo que será sujeto de evaluación, proporcionando la información siguiente:

- Código del Puesto a Evaluar
- Nombre del Puesto
- Nivel Jerárquico
- Puesto al que se reporta
- Relaciones de Trabajo Internas
- Relaciones de trabajo Externas
- Objetivo del Puesto

III. IDENTIFICACION DE CUALIDADES

Es esta sección se identifica las cualidades a evaluar especificando la siguiente información:

- Nombre de la cualidad
- Definición
- Objetivo de la Evaluación

IV. EVALUACION GENERAL

En esta sección teniendo identificado las cualidades se realiza el proceso de la evaluación de la siguiente manera:

- Ordene a los empleados que se desempeñen en el puesto sujeto a evaluación tomando en cuenta las siguientes cualidades (cualidades a evaluar).
- Clasifique a los empleados por el numero de orden obtenido.
- Seguidamente ordene según sea la sumatoria obtenida de cada empleado.

V. ANALISIS DE LA EVALUACION

En esta sección se ordenan en el resultado obtenido de la evaluación de la siguiente manera:

- En la primera Fila y las correlativas se escribe el nombre y el código de los empleados evaluados
- En la segunda columna y las correlativas se escribe la cualidad evaluada
- Luego se coloca según el resultado obtenido en la evaluación el orden de evaluación de cada empleado de acuerdo a cada cualidad.

VI. CLASIFICACION DE LA EVALUACION


A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio del método de jerarquización distintas por el medio directo, clasifique al personal de acuerdo a su código correlativo el resultado obtenido.

VII. ORDENACION FINAL

Ordene en forma decreciente la puntuación obtenida de cada empleado en la evaluación.

Después de la ordenación final el evaluador en esta sección anotara todas las observaciones que se consideren convenientes, también escribirá su nombre, firma y sellará el documento, así como la persona responsable de supervisar la evaluación.

**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE
JERARQUIZACIÓN POR EL MEDIO DIRECTO**

	FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO JERARQUIZACION POR EL MEDIO DIRECTO	Pág. 1 de 3 N° _____	
I. DATOS GENERALES			
Código del evaluador: <input type="text"/>	Cargo que ocupa el evaluador: <input style="width:100%;" type="text"/>		
Nombre del evaluador : <input style="width:100%;" type="text"/>	Fecha de Ingreso: <input style="width:100%;" type="text"/>		
Unidad orgánica : <input style="width:100%;" type="text"/>	Fecha de Evaluación: <input style="width:100%;" type="text"/>		
Div / Depto. : <input style="width:100%;" type="text"/>	Periodo Evaluado: Mensual <input type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>		
Razón de Evaluación : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para Mejorar el desempeño <input type="checkbox"/> ▪ Políticas de Compensación <input type="checkbox"/> ▪ Decisiones de Ubicación <input type="checkbox"/> ▪ Necesidades de capacitación y desarrollo <input type="checkbox"/> ▪ Planeación y desarrollo de la carrera profesional <input type="checkbox"/> ▪ Identificar errores en el diseño del puesto <input type="checkbox"/> ▪ Identificar desafíos externos <input type="checkbox"/> ▪ Desacuerdo <input type="checkbox"/> • Revalorización <input type="checkbox"/> 			
II. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO SUJETO A EVALUACIÓN			
Código del puesto :	<input style="width:100%;" type="text"/>	Unidad Orgánica :	<input style="width:100%;" type="text"/>
Nombre del Puesto :	<input style="width:100%;" type="text"/>	Relaciones de Trabajo Internas:	<input style="width:100%;" type="text"/>
Nivel Jerárquico :	<input style="width:100%;" type="text"/>	Relaciones de trabajo Externas:	<input style="width:100%;" type="text"/>
Objetivo del Puesto:	<input style="width:100%; height: 40px;" type="text"/>		



**FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO POR EL METODO
JERARQUIZACION POR EL MEDIO DIRECTO**

Pág. 2 de 3

Nº _____

III. IDENTIFICACIÓN DE LAS CUALIDADES

Cualidad :		Cualidad :		Cualidad :	
Definición :		Definición :		Definición :	
Objetivo de la evaluación :		Objetivo de la evaluación :		Objetivo de la evaluación :	

IV. EVALUACIÓN GENERAL

Cualidad Orden de Evaluación	Iniciativa	Calidad de Trabajo	Cantidad de Trabajo

V. ANALISIS DE LA EVALUACION

Cualidad Código de empleado	Iniciativa	Calidad de Trabajo	Cantidad de Trabajo	Sumatoria



FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO POR EL METODO
JERARQUIZACION POR EL MEDIO DIRECTO

Pág. 3 de 3

Nº _____

VI. CLASIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Código de empleado	Nombre del empleado	Puntuación	Orden de Evaluación

VII. ORDENACIÓN FINAL

Puntuación	Orden de Evaluación	Código de empleado	Nombre del empleado

Observaciones: _____

Responsable de la Evaluación
Nombre: _____
Firma : _____

Responsable de supervisar la evaluación
nombre : _____
firma : _____

ANEXO 12

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADO EN LA TECNICA DE LISTA DE VERIFICACION DE REPUESTA ALTERNATIVA

Para aplicar la técnica de lista de verificación en la evaluación del desempeño se desarrollan los siguientes pasos:

I. DATOS GENERALES

En esta sección el evaluador deberá proporcionar la información referida a:

- Código del evaluador
- Nombre del evaluador
- Nombre del departamento o unidad orgánica
- División o departamento
- Cargo que ocupa el evaluador
- Fecha de evaluación
- Periodo Evaluado

II. IDENTIFICACION DEL EMPLEADO SUJETO A EVALUACION

En esta sección el evaluador detalla el puesto de trabajo que será sujeto de evaluación proporcionando la información siguiente:

- Código del empleado
- Nombre del empleado
- Nombre del Puesto
- Nivel Jerárquico
- Puesto al que se reporta
- Objetivo del Puesto

III. EVALUACION GENERAL

- Realizar la siguiente evaluación señalando con "Si" o "No" las frases sujetas de evaluación que describen el desempeño del trabajador en los aspectos que se presentan.
- Totalizar el número de frases afirmativas y negativas.
- Multiplicar el total de respuestas afirmativas por la respectiva ponderación de cada frase y se obtiene la nota final.
- Resultado de la evaluación del desempeño
- En este apartado, obtenida la calificación del empleado, el evaluador identifica en que escala de calificación de los parámetros esta el empleado.

1-2	Pésimo
3-4	Malo
5-6	Bueno
7-8	Muy Bueno
9-10	Sobresaliente

Definiciones:

- **Pésimo:** los empleados que se asigne bajo este nivel se encuentran abajo del mínimo de los requerimientos del puesto.
- **Malo:** los empleados que se asignen en este nivel, hacen el esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanza a satisfacer las expectativas del puesto.
- **Bueno:** se asigna a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan

a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden. Requieren supervisión.

- **Muy Bueno:** calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aun requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.
- **Sobresaliente:** esta calificación adecuada para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, sino que su desempeño excede los requerimientos del puesto ya que ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.

IV. ANALISIS DE LA EVALUACIÓN

El jefe inmediato superior del evaluador, analiza la evaluación del desempeño y la calificación que le ha sido asignada al empleado.

V. OBSERVACIONES

Después se anotara todas las observaciones que se consideren convenientes, también escribirá su nombre, firma y sellara el documento, así como la persona responsable se supervisar la evaluación

**FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO BASADO EN LA TECNICA DE
LISTA DE VERIFICACION**

III. EVALUACION GENERAL

- Realice la siguiente evaluación señalando con “Si” ó “NO” las frases que, describa el desempeño del trabajador en los aspectos que a continuación se presentan

Nº	FRASES SUJETAS DE EVALUACION	SI	NO
1	¿Influye en el personal positivamente dando el ejemplo?		
2	¿logra los resultados esperados?		
3	¿Es consistente el tratamiento que se da a todos los subordinados?		
4	¿Usualmente son obedecidas las ordenes?		
5	¿Le muestran respeto a los subordinados?		
6	¿Acostumbra hacer reprimidas en publico a los empleados bajo su cuidado?		
7	¿Los problemas con ciertas dificultades especificas generalmente son pasados a la alta dirección?		
8	¿Elabora y ejecuta programas de desarrollo para su personal?		
9	¿Permite que su área funciones eficientemente aun en su personal?		
10	¿Usualmente ayudan a sus subordinados?		
11	¿Usualmente encuentra tiempo para escuchar las quejas de los empleado?		
12	¿Distribuye debidamente las responsabilidades y delega autoridad?		
13	¿Aplica un programa de seguimiento y control?		
14	¿Cumple y soluciona requerimientos de clientes internos y/o externos?		
15	¿Es Buena y efectiva su comunicación con los clientes?		
16	¿Aprovecha e integra los diferentes recursos?		
17	¿Identifica los problemas y sus causas adecuadamente?		
18	¿Propone y selecciona alternativas de acción viable para solucionar los problemas y sus causas?		
19	¿Posee capacidad para trabajar en equipo?		
20	¿En cualquier momento, ¿atiende con buena disposición solicitudes especiales?		
21	¿Mantiene buena comunicación y relaciones humanas con jefes, compañeros y personal de otras áreas?		
22	¿Trabaja en armonía con otros de su mismo nivel y/o diferentes áreas?		
23	¿Aplica las etapas del proceso administrativo en todas sus áreas y responsabilidades?		
24	¿Conoce y aplica correctamente las políticas y procedimientos administrativos?		
25	¿Ejecuta para su subalterno un proceso de evaluación de desempeño objetivo y completo?		
TOTAL			



FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADO EN LA TECNICA DE LISTA DE VERIFICACION

IV. ANALISIS DE LA EVALUACION

Total de Respuestas : **SI** = ____ **NO** = ____

____/____ ponderación de una respuesta afirmativa

____ La calificación que el empleado obtuvo bajo método de

listas de verificación es de____, lo cual significa que su desempeño es ____

V. OBSERVACIONES

Responsable de la Evaluación
Nombre:

Firma :

Responsable de supervisar la Evaluación
Nombre:

Firma :

ANEXO 13

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS BASADO EN EL METODO DE JERARQUIZACIÓN

I. FORMACION DEL COMITÉ EVALUADOR

Formar un comité evaluador de puestos; para combinar la opinión sobre el orden de puestos y obtener un valor promedio más cercano a la realidad.

El comité debe estar integrado por seis (6) miembros de la empresa los cuales deberán ser:

- 2 Miembros Del Sindicato
- 2 Miembros De La Empresa
- 1 Analista
- 1 Representante De La Unidad De Personal

II. FIJACION DE PUESTOS TIPO

Seleccione un número reducido de puestos básicos (tipos), regístrelos en su recuadro correspondiente, tomando en cuenta:

- A que su contenido no este fácilmente sujeto a discusiones.
- A que los puestos no sufran cambios frecuentes, ni en obligaciones ni en salario.
- A que sean de los más salientes y caracterizados en la empresa y en la rama de que se trata.

III. REGISTRO EN LA TARJETA DE PUESTOS TIPO

Registre la información básica del puesto tipo; para que sirva como base a la hora de evaluar y contribuya al análisis de puestos.

Complete la siguiente información, haga una breve descripción de las obligaciones y requisitos del puesto.

- Título Del Puesto
- Salario Del Puesto
- Obligaciones Del Puesto
- Requisitos Del Puesto:

IV. FORMACION DE SERIES DE ORDEN

En este paso de debe completar la información que se le pide a continuación.

- Nombre del evaluador
- Cargo dentro del comité
- Código del miembro del comité
- Numero de puestos tipos a evaluar
- Periodo que se realiza la evaluación

Tomando como base cada una de las tarjetas de los puestos tipos, ordene los puestos en una serie de acuerdo con el orden de importancia y que según su criterio debe ganar más. Use la numeración ordinal; donde el primer lugar lo ocupara el puesto de mayor importancia.

V. COMBINACION Y PROMEDIACION DE LAS SERIES

En este paso cada miembro del comité continuación se presenta un cuadro que contiene los códigos que corresponden a cada evaluador y su denominación los cuales estarán involucrados en la evaluación.

De acuerdo al orden que realizo cada evaluador, con respecto a los puestos tipos. Intégrelos en las casillas correspondientes del cuadro. Saque el promedio de ambos puestos tipos., sumando todos los puntajes obtenidos de cada evaluación de todos los miembros del comité.

VI. ORDENAMIENTO DE LOS PUESTOS TIPO

Efectué un nuevo alineamiento, tomando en cuenta el (Cuadro de combinación y premediación de las series) e incorpore sueldo en la cuarta columna según las tarjetas, y en la columna 5 marque con un (*) aquellos cuyo monto no correspondan al orden obtenido y que, consiguientemente deben ser ajustados.

VII. OBSERVACIONES

Además el evaluador en esta sección anotara todas las observaciones que se consideren convenientes, también escribirá su nombre, firma y sellara el documento, así como la persona responsable de supervisar la evaluación



PUBLICIDAD A LA VISTA

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE
JERARQUIZACION

Pág. 2 de 2

Nº _____

**II. FIJACION DE
PUESTOS TIPO**

Nº DE PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO	CODIGO DEL PUESTO
1	Auxiliar contable	AC00012
2	Facturista	FGM0023
3	Almacenista	AGM0023
4	Cajera	CGM0023
5	Empacador	EGM0023
6	Encargada De Departamento	EDD0020
7	Operarios	EDG0015

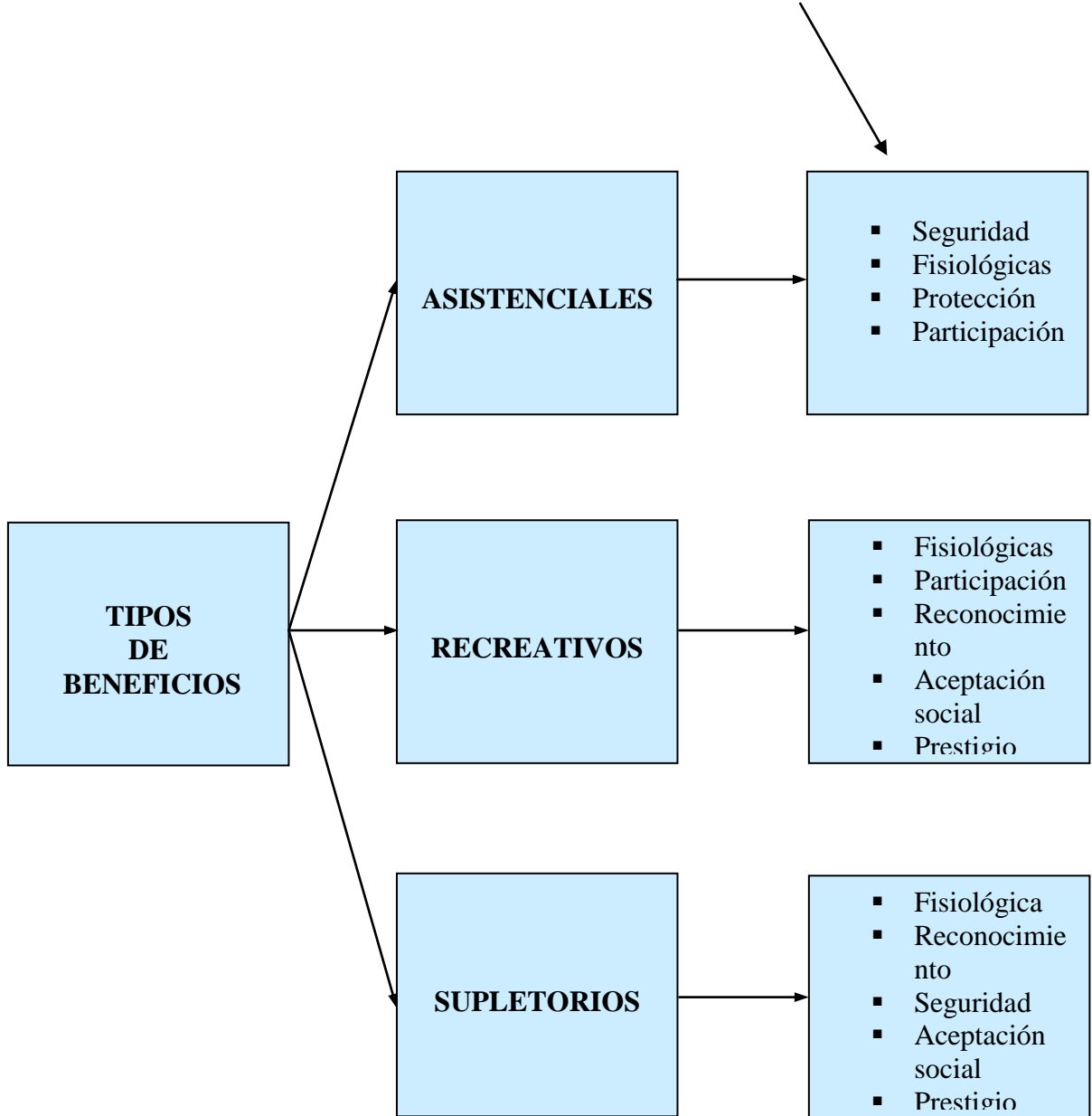
TARJETAS DE PUESTOS TIPOS PARA CADA EVALUADOR

 PUBLICIDAD A LA VISTA	ASA POSTERS S.A. DE C.V.	PÁG. __ DE __
		Nº _____
TARJETA DE PUESTOS TIPOS		
OBJETIVO: REGISTRA INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO TIPO; PARA QUE SIRVA COMO BASE AL EVALUADOR Y CONTRIBUYA AL ANÁLISIS DE PUESTOS.		
I. DATOS GENERALES		
INDICACIONES: <ul style="list-style-type: none">• COMPLETE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN, HAGA UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS OBLIGACIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO. SEA BREVE Y OBJETIVO.		
TITULO DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE		
SALARIO DEL PUESTO:		
OBLIGACIONES DEL PUESTO: _____ _____ _____ _____		
REQUISITOS DEL PUESTO: _____ _____ _____ _____		
FIRMA DE INVOLUCRADOS		
INDICACIONES: COLOQUE SU FIRMA PARA EFECTOS DE VALIDEZ		
_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____


ANEXO 14

Necesidades humanas

Por satisfacer:



ANEXO 15

		EMPRESA ASA POSTERS S.A. DE C.V. FORMATO PARA EVALUAR EL ESTADO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	
METODO DE OBSERVACION DIRECTA			
OBJETIVO: Conocer las condiciones físico ambientales en la que el personal se desempeña, a efecto de identificar los posibles riesgos que corren en cada una de las actividades que desarrollan.			
I. CONTENIDO			
Nº	ITEM	Si	No
	A. INSTALACIONES		
1	¿Se encuentran sucias las paredes?		
2	¿Carecen de pintura las paredes?		
3	¿Las paredes y techos están pintados con colores adecuados?		
4	¿Se encuentran agrietadas las paredes?		
5	¿Poseen solidez necesaria las paredes?		
6	¿Los pisos están limpios?		
7	¿Los pisos se encuentran dañados?		
8	¿Los pisos son de tipo antideslizante?		
9	¿Los pisos tienen inclinación?		
10	¿Los pisos tienen la canalización suficiente para facilitar el escurrimiento de los líquidos?		
11	¿La superficie del piso tiene la extensión necesaria según la clase de establecimiento?		
12	¿Los pisos están nivelados?		
13	¿El techo esta agrietado?		
14	¿El techo es impermeable?		
15	¿Posee solidez necesaria el techo?		
16	¿Tiene los pasillos donde transitar las personas una anchura no menos de un metro?		
17	¿El techo tiene cielo falso?		
18	¿El cielo falso esta agrietado?		
19	¿El cielo falso esta rajado?		
20	¿Existen goteras?		
21	¿El cielo falso esta limpio?		
22	¿Las gradas posees antideslizante?		
	B. ILUMINACION		
23	¿El establecimiento se encuentra iluminado con luz artificial?		
24	¿El alumbramiento artificial es de intensidad adecuada y uniforme?		
25	¿La iluminación artificial produce deslumbre o daño a la vista?		
26	¿Se encuentran las lámparas quemadas?		
27	¿Se encuentran las lámparas quebradas?		
28	¿Están protegidas las lámparas?		
29	¿Las lámparas están en condiciones adecuadas para su uso?		
30	¿Existe suficiente iluminación en los servicios sanitarios?		
31	¿Existe ventilación suficiente en el área de servicios sanitarios?		
	C. VENTILACION		
32	¿Los establecimientos cuentan con extractores de calor?		
33	¿Existen fuentes de aires tipo ventiladores?		
34	¿Existe aire acondicionado?		
35	¿Los ventiladores, extractores de calor y aire acondicionado se encuentran fuera de servicio?		
36	¿Posee una altura adecuada en los sistemas de ventilación?		
37	¿Los establecimientos tienen espacios libres de ventanas que abran directamente al exterior?		
38	¿El área de las ventanas es de 1/6 de la superficie del piso como mínimo?		
39	¿En los establecimientos donde es necesario mantener cerradas las puertas y ventanas durante el trabajo, se encuentra instalado un sistema de ventilación artificial?		

40	¿Someten diariamente y por una hora cuando menos los locales habitualmente cerrados durante las horas de trabajo a una intensa ventilación?		
41	¿Existen corrientes que afecten directamente a los trabajadores por ventilación artificial?		
42	¿Existen zonas en donde la temperatura es demasiado alta?		
43	¿Existe algún tipo de protecciones cuanto a iluminación natural?		
44	¿Los baños poseen una ventilación necesaria?		
45	¿Las ventanas poseen vidrios en su totalidad?		
46	¿Las manecillas de las ventanas funcionan adecuadamente?		
	D. RUIDOS		
47	¿En cuanto a la ventilación existe algún tipo de ruido que distorsione el desarrollo de las actividades?		
48	¿El ruido del transporte vehicular distorsiona el desarrollo de las actividades laborales?		
49	¿Las divisiones que se encuentran en los establecimientos están recubiertas o fabricadas con material absorbente de ruido?		
	E. SISTEMA DE HIGIENE		
50	¿Se prohíbe ingerir alimentos al interior de los establecimientos de trabajo?		
51	¿Se prohíbe fumar en los diferentes establecimientos?		
52	¿Se encuentra basura y desperdicio en pisos, pasillos y patios?		
53	¿Existe personal de limpieza suficiente para toda la empresa?		
54	¿Se programan y realizan fumigaciones?		
55	¿Existe proliferación de bichos, roedores, cucarachas, moscas y zancudos?		
56	¿Se utilizan líquidos especiales para remover material adherido al piso?		
57	¿Se utiliza desinfectante para los pisos?		
58	¿Los sanitarios cuentan con papel higiénico?		
59	¿Los sanitarios cuentan con jabón, toalla o secadora eléctricas para manos?		
60	¿Los sanitarios cuentan con desodorantes ambientales?		
61	¿Los sanitarios tienen el sistema de agua completo?		
62	¿Tienen pasador las puertas de los baños?		
63	¿Los frigoríficos de los lavamanos gotean?		
64	¿Están sucios los espejos?		
65	¿En cada servicio sanitario existe un basurero adecuado?		
66	¿Los servicios sanitarios poseen puertas?		
67	¿Existen argollas para colocar mochilas y carteras?		
68	¿Existe un buen abastecimiento de agua potable?		
69	¿Posee cisterna de agua en caso de emergencia?		
70	¿Posee suficiente cantidad de frigoríficos?		
71	¿Se encuentran limpios y en buen estado los frigoríficos?		
72	¿Existen suficientes sistemas de riego para las áreas verdes?		
73	¿Están en buen estado los sistemas de riego?		
74	¿Existe algún control adecuado en los sistemas de riego que limiten la circulación de las personas?		
75	¿Existen suficientes recipientes para la basura?		
76	¿Existen recipientes abiertos con promontorios de basura colocados desordenadamente?		
77	¿Poseen tapadera los basureros?		
78	¿Existen diferentes recipientes para clasificar basura y desechos?		
	F. DISTRIBUCION		
79	¿Los archivos están ubicados adecuadamente?		
80	¿El espacio entre escritorios es el adecuado?		
81	¿Existe alguna obstaculización de espacios?		
82	¿Existen objetos tirados en los pasillos?		
83	¿Los oasis y cafeteras se encuentran en el lugar apropiado?		
84	¿Los cubículos cuentan con las puertas correspondientes?		
85	¿Existe la demarcación en cada área de trabajo?		
86	¿El número de sillas es el adecuado en cuanto al espacio que posee cada oficina?		
87	¿Se encuentran señalizados los parqueos?		

	G. DEFENSAS MECANICAS, ELECTRICAS Y PROTECCION PERSONAL		
88	¿Las cajas térmicas tienen señalización?		
89	¿Existen dispositivos que muestran claramente las posiciones de apagado y encendido de las cajas térmicas?		
90	¿Las cajas térmicas tienen protección?		
91	¿Hay cables a la intemperie?		
92	¿Hay cables sin protección?		
	H. ERGONOMIA		
93	¿Existen asientos que presentan una altura adecuada al nivel del codo que le permita realizar al trabajador un mejor movimiento de sus brazos?		
94	¿Existe personal que labora de pie?		
95	¿Los asientos son ergonómicos?		
	I. HERRAMIENTAS		
96	¿Carecen los empleados de herramientas necesarias para realizar su trabajo?		
97	¿Existen estantes y compartimientos para la ubicación y almacenamiento de equipo?		
98	¿Se lleva algún registro que controle el inventario de equipo y herramientas de trabajo?		
99	¿Se realizan revisiones para conocer el estado y la cantidad de equipo y herramientas de trabajo?		
	J. MOBILIARIO Y EQUIPO		
100	¿Hay escritorios en malas condiciones?		
101	¿Existen chapas que no funcionan?		
102	¿Las sillas se encuentran en buenas condiciones?		
103	¿Están bien ubicadas las computadoras?		
104	¿El tamaño de los escritorios se adecua al espacio de las oficinas?		
105	¿Los archiveros están en buenas condiciones?		
106	¿Existen impresores en buenas condiciones que cubran las necesidades de la empresa?		
107	¿Existe recurso y material didáctico necesario para desarrollar las diferentes actividades laborales?		
108	¿Hay equipo de fotocopiadoras que satisfagan las necesidades de la empresa?		
	K. PROTECCION Y PREVENCIÓN		
109	¿Existen extintores adecuados en las distintas áreas de trabajo?		
110	¿Existe señalización de extintores en las distintas áreas de trabajo?		
111	¿Existe señalización como indicaciones lacradas?		
112	¿Hay salidas de emergencia?		
113	¿Existen pasillos alternos para descongestionar el paso?		
114	¿Posee planta eléctrica?		
115	¿Existen sistemas de alarma en las áreas de trabajo?		
116	¿Existen alguna brigada contra incendios?		
117	¿Existe plan de emergencia como evacuación de personal?		
118	¿Existe mapa de riesgos?		
119	¿Existen botiquín de primeros auxilios?		
120	¿Existe asistencia psicológica y para tratamiento de problemas?		

II. DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: _____ Fecha: _____
Firma: _____ Hora: _____

Elaborado por:

Nombre:

1. _____

2. _____

3. _____

Firma:

1. _____

2. _____

3. _____

Autorizado por: _____

Nombre: _____


Firma: _____

Autorizado por: _____

Nombre: _____

Firma: _____

ANEXO 16

		EMPRESA ASA POSTERS S.A. DE C.V. FORMATO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
<p>OBJETIVO: Identificar necesidades de capacitación a través de una programación sistematizada y fundamentada, para satisfacer de manera conveniente los requerimientos y expectativas del puesto.</p> <p>INDICACIONES: A continuación se le presentan diferentes áreas relacionadas con su puesto de trabajo, marque el grado de dominio que considera que posee y complete según corresponda.</p>				
1. DATOS GENERALES				
<p>NOMBRE: _____</p> <p>UNIDAD ORGÁNICA: _____</p> <p>PUESTO QUE DESEMPEÑA SEGÚN FUNCIONES: _____</p> <p>FECHA DE APLICACIÓN: _____</p>				
AREAS DE INTERÉS	NIVEL DE CONOCIMIENTO			OBSERVACIONES
	BÁSIC O	INTERMEDIO	AVANZADO	
GERENCIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN				
Objetivos de la empresa				
Derechos y deberes				
Actividades sociales				
Reglamentos internos				
Descripción de funciones del puesto				
ÁREA FINANCIERA				
Elaboración de proyectos.				
Presupuestos.				
Planificación financiera				
Análisis de riesgos.				
ÁREA TÉCNICA				
Computación				
Ingles				
Mantenimiento de equipo				
Tratamiento de desechos sólidos				
ÁREA DE SALUD				
Primeros auxilios				
Prevención de accidentes				
Salud mental				
Saneamiento general				
FIRMA DE INVOLUCRADOS				
Temas que le gustaría se tomen en cuenta para ser capacitado: _____ _____			_____ FEJE DEL DEPARTAMENTO _____ GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	

ASA POSTERS S. A. DE C. V.

REGISTRO DE PERSONAL



NOMBRE S/DUI:					No. ISSS :									
NOMBRE S/ISSS:					No. DUI :									
PROFESIÓN U OFICIO:					No. NIT :									
FECHA DE NACIMIENTO:					No. NUP :									
LUGAR DE NACIMIENTO:					No. LICENCIA :									
ESTADO FAMILIAR:					No. TELÉFONO :									
DIRECCIÓN:														
CÓNYUGE:			TRABAJO:			TELÉFONO:								
HIJOS:														
FECHA DE INGRESO:			PUESTO:			SALARIO MENSUAL \$			DIARIO \$					
LUGARES DE TRABAJO ANTERIOR			PUESTO			DESDE		HASTA		AUMENTO DE SALARIO				
										FECHA	NUEVO SALARIO			
VACACIONES	PAGADO		COMPROBANTE		FECHA	AGUINALDO		PAGADO		COMPROBANTE	FECHA	BONIFICACIONES		MÉRITOS, ASCENSOS, TRASLADOS
FECHA			FECHA			FECHA								

INCAPACIDADES			FALTAS DE ASISTENCIA Y TARDISMO			INFRACCIONES Y/O FALTAS GRAVES COMETIDAS	
FECHA	DÍAS	CAUSAS	FECHA	TIEMPO	CAUSAS	FECHA	DESCRIPCIÓN
						SANCIONES APLICADAS:	
EN EMERGENCIA AVISAR A:							
RESUMEN DE OBSERVACIONES:							
RENUNCIA:			ABANDONO:			DESPIDO:	
						CAUSAS:	

ANEXO 18



ASA POSTERS S.A. DE C.V

FORMULARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo:	Determinar si las políticas y procedimientos aplicados a los empleados contribuyen al logro de los resultados a través de la evaluación del S.A.R.H.
Indicaciones :	Marque con una "X" la respuesta que considere apegada a las actividades de administración aplicadas al personal de la empresa.

PREGUNTA		SI	NO	COMENTARIOS
1	¿Es adecuado el tipo de reclutamiento aplicado para atraer personal a la empresa?			
2	¿Han sido cubiertas las plazas vacantes con el personal más idóneo?			
3	¿Los empleados nuevos inician sus labores sin problemas por la inducción recibida?			
4	¿Permite desarrollar de mejor forma su trabajo las capacitaciones que se le han impartido?			

5	¿Son tomados en cuenta los resultados de las evaluaciones del desempeño?			
6	¿Cree Satisfacer sus necesidades básicas con el plan de beneficio social implementado por la empresa?			
7	¿Qué otras áreas le gustaría que cubriera el plan de beneficio social?	1. 2. 3. 4.		
8	¿Cree que la empresa cuenta con unas instalaciones higiénicas y un mínimo riesgo de accidentes?			