



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN CONTADURIA**

TESIS

**“PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL PROCESO DE NOMINA Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA”**

***ESTUDIO DE CASO:*
CONSTRUCTORA XMA DE CHALCO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A:
YADIRA JIMENEZ AVILA**

NUMEROS DE CUENTA:

0421446

**BAJO LA DIRECCIÓN DE:
DRA. EN A. HEIDI MA DE LA LUZ HERNANDEZ ESPINDOLA**

AMECAMECA, ESTADO DE MÉXICO, A AGOSTO DE 2023



INDICE

	Pág.
INDICE	
AGRADECIMIENTOS	
INTRODUCCION	
CAPITULO I: ENFOQUE METODOLOGICO	
1.1 Antecedentes	
1.2 Problemática	
1.2.1 Pregunta de Investigación	
1.3 Objetivos	
1.3.1 Objetivo General	
1.3.2 Objetivos Específicos	
1.4 Justificación	
1.5 Hipótesis	
1.6 Metodología	
1.6.1 Tipo: Mixta	
1.6.2 Nivel: Descriptivo	
1.6.3 Diseño: Transeccional	
1.6.3.1 Universo	
1.6.3.2 Muestra	
1.6.3.3 Instrumento	
CAPITULO II: MARCO TEORICO	
2.1 Plan	
2.2 Estrategia	
2.3 Planeación Estratégica	
2.4 Gestión del Talento	
2.4.1 Gestión	
2.4.2 Talento Humano	

- 2.5 Gestión por competencias**
- 2.5.1 Definición de competencias**
- 2.6 Definición de Proceso de Selección**
- 2.6.1 Pasos para un proceso de selección**
- 2.7 Técnicas de selección por competencias**
- 2.8 Diagramas de Flujo**
- 2.8.1 Tipos de Diagramas de flujo**
- 2.9 Nomina de Personal**
- 2.9.1 Partes de la Nomina**
- 2.9.2 Percepciones**
- 2.9.3 Deducciones**
- 2.9.4 Características**
- 2.9.5 Tipos de Nomina**
- 2.9.10 Importancia de la nomina**

CAPITULO III: ANTECEDENTES DEL OBJETO DE ESTUDIO

- 3.1 Antecedentes**
- 3.2 Ubicación**
- 3.3 Estructura Orgánica**
- 3.3.1 Definición de Perfiles**
- 3.4 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Interno**
- 3.5 Proceso Interno del manejo de Nomina**
- 3.6 Problemática de la Empresa**

CAPITULO IV: ANALISIS GRAFICO, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCION

- 4.1 Instrumentos de medición y su Análisis Grafico**
- 4.2 Diagnostico**
- 4.3 Propuestas de Solución**

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

INDICE DE TABLAS, CUADROS, IMÁGENES Y GRAFICOS.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se constituyen por un conjunto de elementos que contribuyen al alcanzar sus objetivos y metas, estos recursos son: financieros, tecnológicos, materiales y humanos; este último tiene un rol importante, ya que las personas que laboran en las empresas poseen conocimientos, habilidades y destrezas.

En este trabajo de tesis nos ocuparemos de hablar de una planeación estratégica que se fundamenta en las competencias, estas constituyen el elemento responsable y generador de comportamiento que conducen a mejorar el desempeño de las funciones de todos que colaboran en la competitividad de la organización a través de la gestión de talento humano.



1.-ANTECEDENTES

❖ ANTECEDENTES INTERNACIONALES

De acuerdo con Rodríguez 2007, realiza la investigación con el tema: “Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en Servientrega S.A.”. Teniendo como objetivo general estructurar una propuesta de mejoramiento para el proceso de talento humano de Servientrega S.A.

Las conclusiones, encontradas fueron: 1) en la actualidad la tecnología está avanzado por lo que hace que el personal tiene que potenciarse y ser competitivo para que la empresa le brinde oportunidades que beneficia al mismo y su familia en mejorar sus condiciones de vida. 2) las empresas tienen que emplear y ejercer metodologías en las que generen crecimiento laboral a sus colaboradores, que puede ser el trabajo en equipo para la obtención de metas y objetivos fijados. 3) la empresa deberá implementar un sistema de evaluación y certificación para el incremento de productividad, rentabilidad, y competitividad en los colaboradores, y así tener mayor `productividad, habilidades y destrezas que hoy en día requiere el contexto. 4) se deberá realizar aplicaciones técnicas de evaluación y desempeño a los trabajadores para verificar si están cumpliendo con las metas y objetivos.

Por su parte, Rubio 2015 realizó la investigación con el tema: “Análisis y Mejora Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De La Empresa Church's Chicken C.A.” para optar el título de Técnico Superior Universitario en Organización Empresarial en la Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela. Teniendo como objetivo general, el diseño de un modelo que ayude a mejorar el reclutamiento y selección del talento humano en la empresa Church's Chicken C.A. En la que se concluyó que: 1) Existencia de desorden en el

reclutamiento y selección de personal, lo cual resulta difícil entender para el postulante y analista. 2) Las herramientas que se utilizan son deficientes y lentas por lo que no se adecuan al contexto. 3) Al analizar el FODA ayudan a obtener situaciones negativas para luego aprovecharlas en la corrección para el futuro. 4) Se debe implementar motivaciones a los empleados para el buen desempeño de este, por ende, lograr las metas y objetivos fijados por la empresa.

Cuta & Hernández 2011, realizaron la investigación con el tema: "Diseño de un modelo de tercerización del proceso de nómina empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en la ciudad de Bogotá D.C." Teniendo como objetivo principal, diseñar un modelo en la tercerización para la mejora del proceso de pago a los colaboradores en las pequeñas y medianas empresas concernientes al contexto industrial en la ciudad de Bogotá, Las conclusiones fueron: 1) con este diseño se genera un seguro servicio y confiable al cliente. 2) aminoración en pagos de licencias de software y gastos en papelería. 3) al existir personal altamente capacitado las actividades son realizadas de manera correcta, de la misma manera disminuye riesgos en el trabajo especialmente en la nómina.

❖ ANTECEDENTES NACIONALES:

López (2020), describe el proceso de nómina y selección de personal en una empresa constructora como una serie de pasos interrelacionados que involucran el cálculo preciso de salarios y prestaciones para los empleados, así como la identificación, evaluación y elección de candidatos que se ajusten a los requerimientos técnicos y culturales de la industria de la construcción.

Torres (2018), conceptualiza el proceso de nómina y selección de personal en una empresa constructora como la administración eficiente de los aspectos financieros y operativos relacionados con la compensación de los trabajadores, así como el proceso estratégico de identificación y elección de individuos que contribuyan al éxito de proyectos constructivos.

Ramírez (2016), caracteriza el proceso de nómina y selección de personal en una empresa constructora como el conjunto de actividades destinadas a calcular y administrar los pagos a los empleados, así como a evaluar, entrevistar y elegir a los candidatos que mejor se ajusten a las necesidades y requisitos de la compañía.

García (2019), aborda el proceso de nómina y selección de personal en una empresa constructora como un conjunto de procedimientos administrativos y estratégicos que involucran la gestión precisa de salarios y beneficios, junto con la identificación, evaluación y elección de candidatos con las aptitudes y cualificaciones necesarias para desempeñar funciones en la industria de la construcción.

Martínez (2017), define el proceso de nómina y selección de personal en una empresa constructora como el manejo organizado y estratégico de los aspectos financieros y de recursos humanos relacionados con la remuneración de los empleados, junto con la identificación y elección de individuos que posean las habilidades requeridas para contribuir al logro de los objetivos constructivos.

López (2020), concibe el proceso de nómina y selección de personal en una empresa constructora como un conjunto de etapas interdependientes que comprenden el cálculo preciso de remuneraciones y la elección estratégica de candidatos que posean las habilidades técnicas y competencias profesionales adecuadas para contribuir al éxito de proyectos de construcción.

Hernández (2018), describe el proceso de nómina y selección de personal en una empresa constructora como la gestión organizada y planificada de los aspectos monetarios y de talento humano involucrados en la retribución de los empleados, junto con la identificación y elección de candidatos con las aptitudes y cualidades necesarias para aportar al desarrollo de proyectos constructivos.

2.-PROBLEMÁTICA

Actualmente las empresas mexicanas tienen un déficit en lo que respecta a los procesos de selección y nómina del personal, por lo que es necesario que los encargados de la selección de personal y trabajadores que se encargan de la nómina del personal adquieran conocimientos para conllevar esta problemática a buen puerto.

Generalmente las empresas seleccionan al personal, por sus capacidades técnicas, mas no toman en cuenta otros factores que pueden influir, tales como la capacidad de adaptarse a la cultura y contexto del lugar de trabajo. El error que cometen muchas empresas es, contratar personal por que urge cubrir la posición, esto podría ser contraproducente al no seleccionar al candidato óptimo.

Muchas de las empresas en México, entre ellas constructoras presentan deficiencias en su proceso de selección y nomina, ya que obvian muchos aspectos al momento de realizar el reclutamiento y la selección. Cuando se realiza un proceso de selección de personal el trabajador emite el currículum vitae en la que presenta todos los documentos verídicos y se realiza un seguimiento de los mismos para validar si son verdaderos o no, ya que, en la actualidad está en crecimiento la falsificación de documentos, lo cual esto ayudaría a erradicar el mismo. La empresa debe imponer sanciones económicas, judiciales, entre otros, para que no crezca la falsificación de documentos.

Es así como la Empresa Constructora XMA no ha tomado en cuenta como se encuentra actualmente el área de Recursos Humanos y Contabilidad, presentando las siguientes problemáticas específicas:

- 1.-Inadecuado proceso de selección de personal
- 2.-Desconocimiento de las funciones de áreas
- 3.- Personal sin perfiles acordes a su puesto

- 4.-Cálculos erróneos del departamento de nómina en sus pagos
- 5.-Quejas y demandas por parte de los empleados por no respetar sus derechos (vacaciones, imss, prima vacacional y salarios injustos) por parte de del área de nóminas).

Derivado de lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

2.1 Pregunta de Investigación:

¿A través de un plan estratégico se logrará erradicar el inadecuado proceso de selección y reclutamiento de personal, así como el inadecuado proceso en el área de nóminas de la constructora XMA?

3.- OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

- ✓ Crear un Plan Estratégico que le permita a la Constructora XMA, solucionar sus problemas en el área de Recursos Humanos y en el área de Nominas.

3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar las áreas de Recursos Humanos y Nominas
- ✓ Detectar debilidades en las áreas antes mencionadas
- ✓ Crear un plan Estratégico que permita dar soluciones

4.- JUSTIFICACION

En la actualidad, las empresas constructoras enfrentan una serie de desafíos complejos y cambiantes en el entorno económico y laboral. Uno de los aspectos cruciales para el éxito sostenible de estas empresas es la gestión efectiva de su capital humano a través de los procesos de nómina y selección de personal. Sin embargo, es evidente que muchas empresas constructoras se ven afectadas por problemas en estos procesos, lo que resulta en ineficiencias operativas, retrasos en la ejecución de proyectos y costos adicionales.

La justificación de esta tesis se basa en la importancia estratégica de la gestión de recursos humanos en el sector de la construcción y la necesidad de abordar de manera integral los problemas en los procesos de nómina y selección de personal. Algunas de las razones clave para emprender este estudio son:

1. Impacto en la Eficiencia y Productividad:

Los errores y retrasos en la nómina pueden generar insatisfacción entre los empleados, lo que a su vez puede afectar negativamente la moral y la productividad en el lugar de trabajo. Además, una selección ineficiente de personal puede resultar en una fuerza laboral mal adaptada, lo que afecta la calidad y la eficiencia de los proyectos constructivos.

2. Costos Económicos y Legales:

Los errores en el proceso de nómina pueden resultar en pagos inexactos a los empleados y sanciones por incumplimiento de regulaciones laborales. Asimismo, una selección inadecuada de personal puede llevar a altas tasas de rotación, lo que implica costos significativos en términos de capacitación y adaptación constante de nuevos empleados.

3. Competitividad y Crecimiento:

La contratación y retención de personal talentoso y calificado es fundamental para la competitividad y el crecimiento a largo plazo de una empresa constructora. Un proceso de selección ineficiente puede llevar a la contratación de empleados que no se ajustan adecuadamente a la cultura y las necesidades de la empresa, lo que a su vez puede obstaculizar el desarrollo de la organización.

4. Exigencias del Mercado y Tecnología:

En un entorno empresarial en constante evolución, la adopción de tecnologías avanzadas en la gestión de recursos humanos es esencial. Abordar los problemas en los procesos de nómina y selección de personal permitirá a la empresa constructora mantenerse al día con las últimas tendencias y herramientas en la gestión de personal.

Por lo tanto, esta investigación busca identificar las causas subyacentes de los problemas en los procesos de nómina y selección de personal en una empresa constructora y proponer soluciones efectivas para optimizar estos procesos. A través de un Plan Estratégico enfocado a estas áreas.

5.-SUPUESTO HIPOTETICO

Se hipotetiza que sí, se pueden subsanar los problemas encontrados en el área de Recursos Humanos y Nomina a través de un plan Estratégico que permitirá que la implementación de un proceso de nómina automatizado y preciso, así como la adopción de técnicas de selección de personal más rigurosas y personalizadas en Constructora XMA S.A. conduciendo a una mejora significativa en la eficiencia operativa, la satisfacción de los empleados y la calidad de los proyectos ejecutados. La optimización de estos procesos permitirá a la empresa reducir costos, minimizar quejas y demandas y aumentar su competitividad en el mercado de la construcción.

6.- METODOLOGIA

Según Hernández (2014), la metodología se refiere al conjunto de procedimientos lógicos y sistemáticos que guían la realización de una investigación. Implica la selección y aplicación de enfoques, técnicas y herramientas específicas para abordar una pregunta de investigación o un problema planteado. La metodología proporciona el marco para la recopilación, el análisis y la interpretación de datos, así como para la toma de decisiones informadas sobre cómo llevar a cabo el estudio de manera rigurosa y efectiva. En esencia, la metodología es la brújula que dirige el camino de la investigación, asegurando su validez, confiabilidad y coherencia en el proceso de búsqueda de conocimiento.

6.1 Tipo de Investigación: Mixta

La metodología mixta, según Hernández (2014), es un enfoque de investigación que combina elementos de investigación cualitativa y cuantitativa en un mismo estudio. Esto implica recopilar y analizar datos tanto cualitativos como cuantitativos para abordar una pregunta de investigación de manera más completa y profunda. La metodología mixta busca aprovechar las fortalezas de ambas tradiciones de investigación para obtener una comprensión más holística y enriquecedora del fenómeno estudiado.

Se aplicará el tipo mixta debido a que se describirá el fenómeno (cualitativa) y se encuestará para generar el análisis gráfico (cuantitativa).

6.2 Nivel de Investigación: Descriptivo

Según Hernández (2014), el nivel de investigación descriptivo tiene como objetivo principal describir las características, propiedades o condiciones de un fenómeno o situación en particular. En este nivel de investigación, se busca identificar y explicar las características esenciales de un tema sin manipular variables ni establecer

relaciones causales. Se recolectan datos a través de observaciones, encuestas, entrevistas u otras técnicas, y luego se analizan para resumir y presentar la información de manera clara y concisa.

Se aplicará este nivel ya que la investigación requiere un enfoque descriptivo para proporcionar una visión detallada y sistemática del fenómeno estudiado, pero no busca explicar por qué ocurren ciertos comportamientos o relaciones.

6.3 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación Transeccional, según Hernández (2014) se enfoca en examinar y analizar relaciones o diferencias entre variables en un solo momento en el tiempo. Este diseño se caracteriza por recopilar datos en un momento específico para luego analizarlos y compararlos. Es utilizado para comprender cómo las variables se relacionan o se diferencian en un momento particular, sin considerar el cambio a lo largo del tiempo.

Se aplicará este diseño Transeccional en la presente investigación ya que este se realizará en un transcurso de 3 meses (agosto-octubre) del presente año.

6.3.1 Universo

El Universo fue de 450 colaboradores, de las 10 constructoras existentes en Chalco.

6.3.2 Muestra

La muestra representativa se consideró a 147, de la constructora XMA aplicándole el instrumento de recolección de datos, la encuesta en la constructora

6.3.3. Instrumento



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN CONTADURÍA**



CUESTIONARIO DE NOMINA

Estimado/a participante, agradecemos su disposición para colaborar en esta investigación que tiene como objetivo analizar _____ en la Constructora XMA. Con su ayuda podremos identificar y proponer soluciones en lo siguiente: Pagos correctos y oportunos en la nómina, Personal adecuado en Recursos Humanos y el Personal encargado en el cálculo de Nomina. Le pedimos que responda con honestidad y precisión a las preguntas planteadas para que podamos obtener información valiosa para mejorar los procesos de pago.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted considere, no existe preguntas incorrectas.

Puesto: _____ Sexo: _____ Edad: _____ Antigüedad: _____

<i>Gestión Administrativa</i>				
Las siguientes preguntas tienen como objetivo medir el nivel de conocimientos del empleado, acerca de pagos que le da la empresa. Se abordarán diversas problemáticas relacionadas con la gestión de nómina con el fin de identificar posibles debilidades en el cálculo de nómina y proponer acciones de mejora para prevenir y/o corregir posibles errores y/o fraudes que puedan afectar el pago y la integridad del trabajador.				
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	NO LO SE
1	¿Conoces tus percepciones de ley?			
2	¿Te pagan Reparto de Utilidades?			
3	¿Te pagan Prima Vacacional?			
4	¿Te aclaran tus dudas en el departamento de Nominas?			
5	¿Te explican en el contrato a que percepciones eres merecedor?			
6	¿Consideras que tu sueldo es justo en comparación con otras constructoras?			
7	¿Conoce sus derecho y obligaciones de Ley?			
8	¿Te dan una copia de tu Contrato Laboral?			
<i>NOMINA</i>				
Con estas preguntas se busca evaluar el nivel de conocimientos y responsabilidad que tiene el personal de nómina en su trabajo. Un adecuado y correcto funcionamiento de sus funciones.				
9	¿Conoces las Percepciones y Deducciones de Ley?			
10	¿Recibes capacitación constante de tu área?			
11	¿En qué casos aplicas las percepciones de Ley?			
12	¿Conoces las sanciones en caso de incumplimiento?			
13	¿Le emites un recibo de nómina al trabajador?			
14	¿Cuentas con recibos firmados de conformidad por el trabajador?			
15	¿Le das al trabajador tiempo suficiente para leer su contrato laboral?			
16	¿Cuentas con expediente de cada empleado?			

Descripción:

La evaluación periódica de la gestión administrativa y de nómina es una práctica crucial para cualquier empresa, y XMA Constructora no es la excepción. Para mejorar continuamente nuestras operaciones y garantizar un ambiente laboral eficiente y satisfactorio, es fundamental comprender las percepciones y experiencias de nuestros empleados en estas áreas clave. Por ello, hemos diseñado un instrumento de evaluación que aborda dos dimensiones fundamentales: la gestión administrativa y la gestión de nómina.

Aplicación del Instrumento:

La aplicación de este instrumento se realizará de manera cuidadosa y estructurada para garantizar la máxima participación y sinceridad por parte de nuestros empleados. Inicialmente, se designará un coordinador de evaluación encargado de administrar el cuestionario. Este coordinador será el punto de contacto principal para resolver cualquier duda o inquietud que puedan tener los empleados durante el proceso.

El cuestionario se distribuirá entre todos los miembros del equipo de XMA Constructora, ya sea en formato impreso o digital, según la preferencia y accesibilidad de los empleados. Se proporcionarán instrucciones claras sobre cómo completar el cuestionario, enfatizando la importancia de respuestas honestas y reflexivas.

Se otorgará un plazo adecuado para que los empleados completen el cuestionario, asegurando que tengan suficiente tiempo para revisar y responder cada ítem con cuidado. Además, se garantizará la confidencialidad de las respuestas, lo que fomentará la apertura y la honestidad por parte de los empleados.

Beneficios para XMA Constructora:

La aplicación de este instrumento de evaluación aportará diversos beneficios tangibles para XMA Constructora. En primer lugar, nos permitirá identificar áreas de mejora tanto en la gestión administrativa como en la gestión de nómina, lo que nos brindará la oportunidad de implementar cambios y optimizar nuestros procesos internos.

Además, al involucrar a los empleados en este proceso de evaluación, demostramos nuestro compromiso con su bienestar y desarrollo profesional. Esto puede aumentar la moral y la satisfacción laboral, lo que a su vez puede mejorar la retención de talento y reducir la rotación de personal.

En resumen, la aplicación de este instrumento de evaluación no solo nos proporcionará información valiosa para mejorar nuestras operaciones internas, sino que también fortalecerá nuestra relación con los empleados y contribuirá al crecimiento sostenible de XMA Constructora.

CAPITULO II:
MARCO TEORICO

CAPITULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo No. II, titulado Marco Teórico se dará a conocer toda la teoría que sustentará la presente investigación y dará soporte y fortaleza a la misma. Por lo que se da paso al mismo.

2.1 Plan

El término “**Plan**” proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o, más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”. Diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar. La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados.

Las definiciones que se presentan a continuación muestran desde diferentes perspectivas del significado de plan:

Russell Ackoff (1993), La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

Carlos Matus (1993), El plan es una apuesta y como tal tiene tanta incertidumbre como demuestre el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen y de la gran apuesta que lo sintetiza.

El concepto de plan, entonces, se enfoca a una acción de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.

2.2 Estrategia

Massé (1966), Es un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas.

Levy (1981) “La conducta estratégica es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para mejorar la interacción.

Güell (2019) la estrategia es utilizada de manera habitual para referirse en diversidades de argumentos, al principio esta se la utilizaba para términos militares y en la diplomacia hace aproximadamente medio siglo.

Entonces estrategia consiste en un plan de acciones para lograr el objetivo deseado, así como los mejores resultados de los recursos.

2.3 Planeación Estratégica

Barranco (1993), la planificación estratégica es aquel proceso que aborda el abandonar o reafirmar un diferente campo de negocio; al mismo tiempo que ayuda a determinar los recursos disponibles, las diferentes posibilidades de desarrollo o de diversificación, identificación del mercado además de trazar los objetivos a cumplir.

Según (Ander, 2007), la Planeación Estratégica es aquella definida como: el conjunto de procesos llevados a cabo dentro de una organización y en su entorno o mercado al que pertenece, esta parte de los objetivos fijados estos pueden ser a corto plazo, mediano o largo, para después seguir una serie de eventos u estrategias para darle cumplimiento a los objetivos previamente establecidos siguiendo directrices que permiten darle la razón de ser de la empresa.

Para (Barrios, 2011), la planeación estratégica sería tiene sus tipologías actuales conforme esta fue encajada de manera inicial en algunas organizaciones de comercio a mediados del año 1950.

Entonces la planeación estratégica es un proceso sistematizado para el desarrollo e implementación de planes que le permita a las organizaciones la fácil dirección a través de estrategias para el cumplimiento de sus objetivos o metas establecidas por la misma.

2.4 Gestión del Talento

La palabra gestión proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo.

La gestión es un conjunto de actividades para dirigir e implementar de manera óptima los recursos que posee una organización.

2.4.1 Talento Humano

(Koontz, 2011), Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

El talento humano es la capacidad, el conocimiento y la destreza que tiene una persona para desarrollar una actividad o una tarea dentro de una organización.

2.4 Gestión del Talento

(Gonzales & Gonzales Ariza, 2010), Se define al talento humano “no solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, aptitudes, potenciales, salud etc.

(Chiavenato, 2006), Define la gestión del talento humano como: conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

(Dessler, 2006), Indica que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo;

en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

(Chiavenato, 2011), argumenta sobre la necesidad de tratar a los trabajadores como “proveedores del conocimiento, habilidades y capacidades, y sobre todo del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. Por lo cual resulta apropiado dejar atrás el término “recurso” y cambiarlo por “talento”, también queda claro que las personas son el eje de superación de las empresas además las mismas deben apoyar a sus colaboradores con su autorrealización, crecimiento personal y laboral.

La gestión del talento es un proceso que, a través del departamento de recursos humanos, consiste en identificar las competencias profesionales que necesita el personal para desarrollar correctamente un puesto de trabajo.

2.5 Gestión por competencias

Lira (2005), indica que las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento laboral.

La Universidad de ESAN (2015), indica que las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización. Estos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa.

La gestión por competencias es un proceso para atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante sus capacidades de aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc. Para el desempeño de una actividad.

2.5.1 Definición de competencias

Alles (2008), define a las competencias como las características de personalidad, devenidos comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Boyatzis (1982), las competencias son características fundamentales en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Mulder (2007), r las competencias laborales se otorga una gran importancia a la evaluación de competencias, es decir, al reconocimiento de las competencias adquiridas de manera informal, con el fin de fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida y hacer frente a la escasez de personas calificadas. La utilización de la competencia en el ámbito de la gestión ha influido en la evolución de la educación y la formación profesional. El desarrollo de las competencias se centra en una doble vertiente: la persona que intenta dominar una determinada profesión y las características estructurales que determinan la forma en que se desarrolla una profesión, incluida la experiencia profesional.

Una competencia es la capacidad de talento humano para llevar con éxito una actividad laboral, que permite obtener un desempeño eficaz en su trabajo.

2.6 Definición de Proceso de Selección

Según Bachenheimer (2008), mencionó que es el proceso en el cual se busca encontrar a la persona adecuada para cubrir un puesto de trabajo adecuado, que a la larga aumentara la eficiencia y el desempeño del personal, tomando en cuenta también la eficacia organizativa.

El proceso de selección es una serie de pasos para encontrar el candidato perfecto, a través de un conjunto de pruebas divididas en distintas fases.

2.6.1 Pasos para un proceso de selección

El proceso de selección se compone de varias fases, es necesario darle la importancia que tiene cada una de ellas para encontrar al candidato ideal y conseguir que su adaptación a la empresa sea la idónea y rinda al nivel que se espera.

- **Recepción de solicitudes**

Se obtiene luego del proceso de reclutamiento.

- **Pruebas de idoneidad**

Instrumentos que sirven para evaluar si el postulante pueda adaptarse al puesto. Asimismo, incluyen exámenes psicométricos, de inteligencia y exámenes técnicos.

- **Entrevista de selección**

Es la interacción mediante el habla que se realiza entre el postulante y el especialista de recursos humanos, el jefe inmediato del puesto o ejecutivo de la empresa.

- **Verificación de datos y referencias**

Nos permite conocer más al postulante, pidiendo referencias de sus anteriores trabajos, se va al lugar donde vive, se conversa con sus familiares y vecinos.

- **Descripción realista del puesto**

Claro y objetivo con respecto al puesto que el postulante escriba.

- **Decisión de contratar**

Es el último paso del proceso. Contratar al mejor aspirante. En este paso la decisión recae meramente en jefe inmediato o algún ejecutivo encargado. Las pruebas que se darán con respecto a la capacidad intelectual, conocimiento, precisión, perceptiva son pronosticadores buenos en lo que respecta a los puestos de supervisión

Un principio fundamental en un proceso de selección es la atracción, Alles (2017), habla al respecto que, es una etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realizan una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir En la fase de atracción utilizaremos distintas herramientas para decidir si el reclutamiento es interno, externo o mixto, de igual manera se identificará las fuentes de reclutamiento. Como la que se detalla a continuación:

- **Reclutamientos externos**

(Se utilizan anuncios en periódicos, internet o algunas herramientas de reclutamiento).

- **Reclutamiento interno**

(Se utiliza herramientas como la intranet, con el propósito de generar la auto postulación).

- **Auto postulación – job posting**

(Es una práctica organizacional que se utiliza para postulaciones internas. La organización define ciertos requisitos para su participación).

- **Búsqueda externa**

(Son las postulaciones de personas ajenas a la organización).

- **Búsqueda interna**

(Participación de un integrante de la organización en el proceso de selección).

a) Primera selección

“Usualmente se realiza un paso preliminar con el propósito de detectar de manera temprana aspectos que harán que, más adelante, algunos postulantes no sean seleccionados como finalistas.

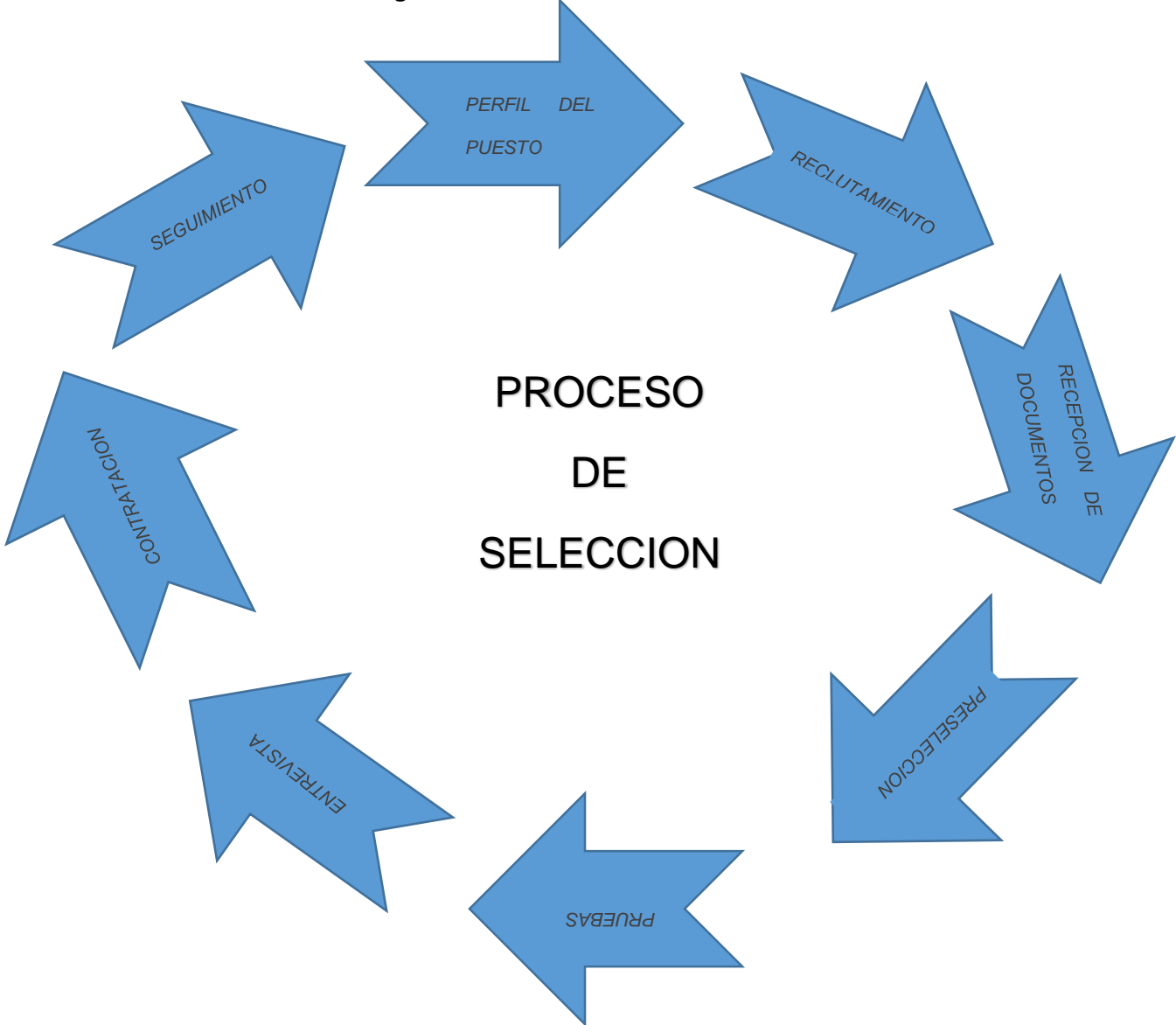
b) Selección

Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos, aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible de acuerdo con las necesidades de la organización.

c) Decisión

La decisión está a cargo del futuro jefe, el cual de acuerdo a las buenas prácticas deberá ser formado en selección de personas. Esta etapa incluye, entre otros elementos relevantes, la negociación y oferta por escrito, y, una vez que la persona ha ingresado a la organización, la inducción.

Imagen No.1 Proceso de Selección



FUENTE: Elaboración propia 2023

2.7 Técnicas de selección por competencias

La técnica de BEI (entrevista de eventos conductuales), es una entrevista dirigida para evaluar competencias transversales, según Manfred (2016) indica que, el entrevistador, formula preguntas con el propósito de determinar un escenario hipotético, pero potencial y conduce al entrevistado a ofrecer historias cortas, descripciones de su persona, desde su experiencia y sobre todo, desde sus propias capacidades, es decir, competencias, sobre situaciones críticas y también sobre otras más comunes.

Según Nuñez (2016), las competencias transversales según el mismo autor las define como, “el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo, estas competencias se expresan en el saber, el hacer y el saber hacer que se ejecuta durante la realización de una tarea.

2.8 Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo son un mecanismo de control y descripción de procesos, que permiten una mayor organización, evaluación o replanteamiento de secuencias de actividades y procesos de distinta índole.




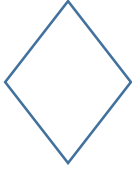


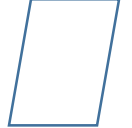

El diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso o flujo de trabajo con la tareas y actividades principales necesarias para lograr un fin común.

2.8.1 Tipos de Diagramas de flujo

- **Formato vertical:** El flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- **Formato horizontal:** El flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- **Formato panorámico:** El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- **Formato arquitectónico:** Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

Los principales símbolos convencionales que se emplean en los diagramas de flujo son los siguientes

Cuadro No. 1 Simbología del Diagrama de Flujo

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Símbolo de Proceso	Esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.
	Símbolo de inicio y fin	Este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino. A menudo contiene las palabras "Inicio" o "Fin" dentro de la figura. También llamado como "símbolo terminador".
	Símbolo de documento	Significa la entrada o la salida de un documento. Algunos ejemplos de entradas son recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Algunos ejemplos de salida que usan un símbolo de documento incluyen generar una presentación, un memo o una carta.
	Símbolo de decisión	Indican una pregunta que debe responderse —por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta o las consecuencias que se sucedan.
	Símbolo de conector	Se aplica en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.
	Símbolo de conector/enlace fuera de página	Se usa en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado sobre o dentro de la propia figura para una referencia sencilla.
	Símbolo de entrada y salida	Conocida como "símbolo de datos", representa los datos que están disponibles como entrada o salida, y también representa los recursos empleados o generados. A pesar de que el símbolo de la cinta de papel también representa la entrada/salida, está obsoleto y ya no se usa en los diagramas de flujo.
	Símbolo de comentario o nota	Este símbolo, se usa junto con contexto, agrega una explicación o comentarios necesarios dentro de un rango específico. También se puede conectar mediante una línea discontinua a la sección correspondiente del diagrama de flujo.

2.9 Nomina de Personal

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 83, se establece una diversidad de formas para fijar el salario (cantidad en efectivo que debe pagar el patrón al trabajador por la prestación de un servicio), aunque en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, considera que los salarios deben cubrirse quincenalmente, además que los ejecutivos de las empresas utilicen el sistema de nómina, pues se supone que es un documento práctico, donde se centran las percepciones y deducciones del trabajador por un periodo laboral determinado.

Sánchez (1993), Definir la nómina como “un documento contable y de control que muestra correctamente el monto de los salarios devengados de una manera detallada, así como las deducciones hechas y como consecuencia la cantidad neta pagada al trabajador en un periodo determinado

2.9.1 Partes de la Nomina

- **El Devengado**

Corresponde a los conceptos por los que un trabajador recibe una remuneración o pago; tales como el salario básico, horas extras, festivos, recargos diurnos y nocturnos, comisiones, bonos, retroactivos, etc. La suma total de estos conceptos forma el total de ingresos obtenidos por un empleado cada mes.

- **Las Deducciones**

Son los valores que se le descuenta al trabajador. Entre estos se tienen a los aportes de salud, fondo de pensión y cualquier otro descuento autorizado por el empleado. El resultado de restar las deducciones al total de los devengados nos da el neto a pagar, que es lo que efectivamente recibe el trabajador a fin de cada mes.

- **Las Apropiaiones**

Son los valores que la empresa debe pagar, como el aporte a la salud y pensión en el porcentaje que le corresponde, los seguros por riesgos profesionales, prestaciones sociales, etc.

2.9.2 Percepciones

En cuanto a las percepciones se refiere, entre la década de 1920 y 1930 Rodríguez (2007) , el gobierno marcó la pauta para reformar la relación de la empresa con el personal y de esta manera promulgar leyes que protegieran al trabajador, de ahí la creación de una nómina y por ende el desglose de las percepciones o salidas, pues gracias a ello se puede conocer la cantidad de dinero que gana por la prestación de un servicio, así definimos a las percepciones como todo ingreso que recibe un empleado por el préstamo de un trabajo, dicho pago se determina de acuerdo a las normas por las que se rige la empresa y pueden ser pagadas en efectivo o en especie.

El trabajo pagado en efectivo se desglosa de la siguiente manera: sueldo/salario, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, tiempo extra, prima dominical, prima de antigüedad, indemnización, fondo de ahorro, comisiones, gratificaciones compensaciones, pensiones y propinas pactadas. Por otra parte, el trabajo que se paga en especie puede ser: habitación, alimentación, becas escolares, IMSS, vales de despensa, vales de gasolina y vales de comida.

En lo que a la estructura de las percepciones se refiere, se pueden notar los siguientes datos: nombre del trabajador, Registro Federal del Contribuyente, Clave Única de Población(CURP), número de afiliación al IMSS, ISSSTE o ISSEMYM, total de días trabajados y su importe, tiempo extra e importe, otras percepciones y percepción total.

Finalmente, podemos decir que las percepciones son aquellos ingresos que recibe un trabajador por la prestación de un servicio, en base a las leyes que rigen la empresa donde se labora.

2.9.3 Deducciones

Deducción es todo aquel monto de dinero restado del ingreso del trabajador, ya sea semanal, quincenal o mensual, con el fin de atender compromisos que él voluntariamente ha adquirido o que la ley le impone.

En este aspecto se pueden clasificar dos tipos de descuento: los descuentos obligatorios por ley o bien los descuentos que se aplican por cualquier otro tipo de normativas (voluntarios). En el caso de los descuentos por ley, son aquellos que no se pagan por voluntad propia del empleado, como por ejemplo el pago que se destina a la seguridad social y el que se realiza a Hacienda, en cuanto a la seguridad social a cargo del trabajador es un porcentaje que se aporta en función de la base de cotización (salario que regula la Ley del IMSS, esto sirve para que el patrón cubra las cuotas obreros-patronales, también sirve para que el empleado reciba la cantidad de dinero en caso de incapacidad, además de saber cuánto ahorra en el Sistema de Ahorro para el Retiro), dicho pago, cubre tres conceptos: incapacidad temporal, asistencia médica del trabajador y su familia, pensiones de vejez o invalidez y de sobrevivencia familiar en caso que este llegará a fallecer.

Por el contrario, las deducciones voluntarias (Ley Federal del Trabajo 2012), son aquellas que el trabajador asume con su consentimiento, como, por ejemplo: las cuotas sindicales, cajas de ahorro, créditos concedidos directamente por el patrón o por alguna empresa bancaria, descuentos por días no trabajados, además de los financiamientos como FONACOT o INFONAVIT.

2.9.4 Características

- Es muy importante en la contabilidad financiera de la empresa.
- Es vital ella y los impuestos derivados de la misma afectan el ingreso neto de la empresa.
- Es objeto de leyes y reglamentos, que regulan su principio activo y las relaciones laborales.
- La nómina es esencial para el bienestar del recurso humano que conforma la empresa.
- Tiene poder motivacional, en ocasiones, el salario es un método bastante efectivo para motivar a un trabajador.
- Debe ser oportuna y precisa, es importante que los pagos sean exactos y oportunos.

2.9.5 Tipos de Nomina

➤ **Según el personal**

- **Nómina de personal de dirección o nómina de ejecutivos**

Este tipo de nómina hace referencia a la nómina que corresponde a los altos cargos directivos de las empresas. Es característico en este tipo de nómina que el total de salario a percibir por parte de la persona sea confidencial y que esté incrementada por varios pluses o complementos.

- **Nómina general de empleados**

Es la nómina más común y se suele subdividir en categorías según puestos de trabajo y convenios. No podemos olvidarnos que las empresas también dividen las nóminas según sus necesidades. En este tipo de nómina, generalmente vienen indicados todos los devengos e incluso los prorrateos correspondientes a

vacaciones o pagas extra, es quizá la nómina más común y de la que debemos conocer todas sus características.

➤ Según la forma de pago.

- Nóminas semanales
- Nóminas quincenales
- Nóminas mensuales

2.9.10 Importancia de la nomina

La nómina es imprescindible dentro de las relaciones laborales. El alcance y trascendencia que tiene hace necesario que el propio trabajador conozca sus elementos, lo que paga por cada concepto y lo que recibe.

CAPITULO III:

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

CONSTRUCTORA XMA

CAPITULO III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA XMA

En este capítulo No. III, titulado Antecedentes de la Empresa Constructora XMA se expone una breve reseña de la empresa, así como una presentación cronológica de la evolución de la misma.

3.1 Antecedentes

Fue fundada en el 2003 por el Ing Marco Antonio Morales como una empresa prestadora de servicios profesionales para la Industria y el Comercio, en las áreas de ingeniería diseño y construcción. Esta actividad definió los primeros objetivos y valores de la empresa como generar soluciones creativas y precisas a sus clientes.

Durante el tiempo que tienen de existir, han desarrollado proyectos de una amplia variedad Arquitectónica; Industrial, Hotelera, Edificios de Departamentos, Residencias, Casa Habitación, Centros Comerciales.

Estos son algunos de los trabajos que han desarrollado durante su trayectoria.

En el 2009 realizo su primera Nave Industrial denominada Nutrisa. A partir de este año empezó con la actividad de Construir Naves Industriales.

En el 2010 realizó dos naves industriales, uno de ellos fue un centro de distribución denominado Bimbo Chetumal, ubicado en Chetumal, Quintana Roo, México. Y el otro fue un centro de distribución denominado Centro de Distribución Bimbo Chalco.

En el 2011 trabaja en la elaboración de la Nave Industrial Bimbo Coacalco, ubicada en el Estado de México.

Con la trayectoria de la empresa empieza a prestar sus servicios en las diferentes partes de la República Mexicana. En el año 2012 realizarán trabajos de construcción (Naves Industriales) en Chetumal, Durango y Monterrey. En el año 2013 Mexicali. En el año 2014 en Cancún y Tijuana. En el año 2015 San Luis Potosí, Iztapalapa y Jalisco. En el año 2016 Mérida, Acapulco, Guadalajara y Chihuahua. En este ciclo la empresa empieza a crecer en infraestructura y el personal incrementa, se maneja un promedio de mano de obra de 500 personas.

En el año 2017 realizan una nave industrial denominada Centro de Distribución Nuevo León, y un conjunto de naves industriales en Toluca. En este mismo año hace su primera nave industrial para el cliente de Price Shoes en Ixtapaluca, México.

En el 2019 realizan en la obra en Tamaulipas, 2020 Los Mochis Sinaloa, en 2021 Puebla.

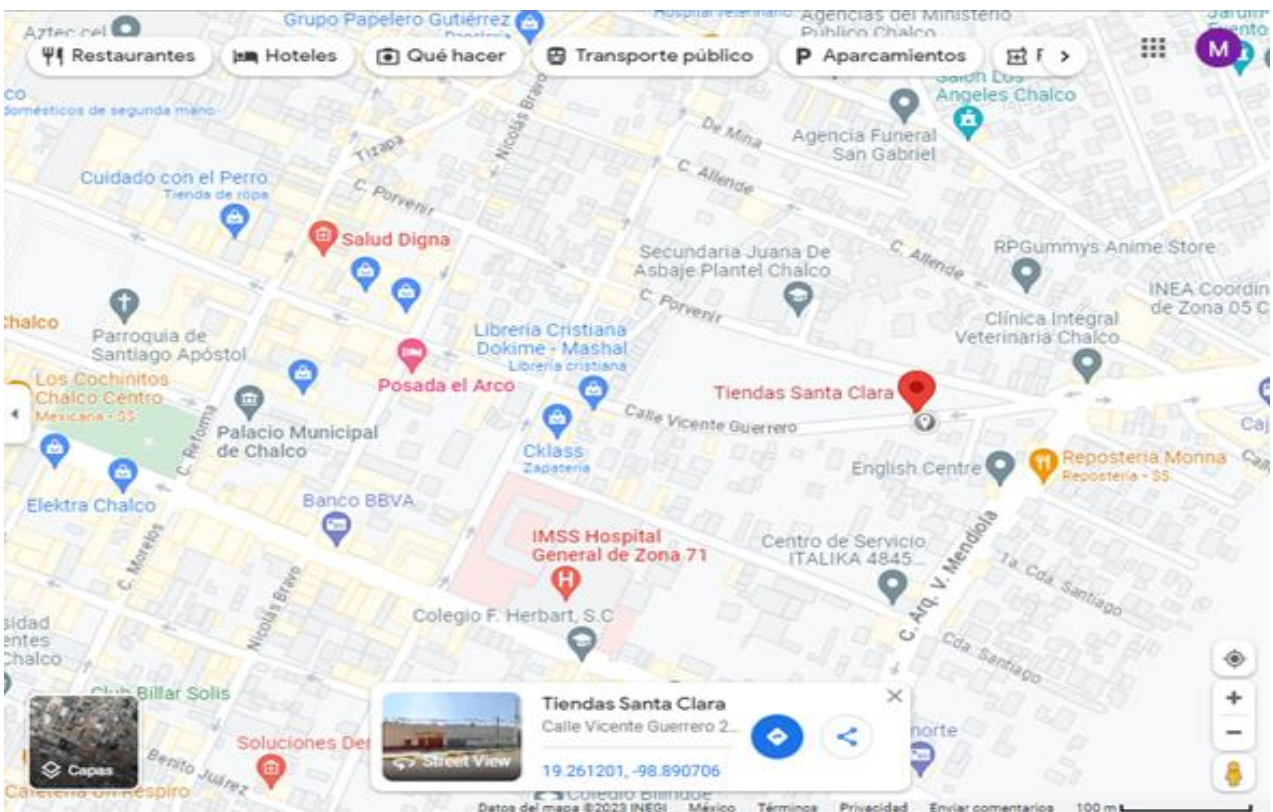
En 2021 realizan trabajos de construcción en Chiapas, en este mismo año los accionistas deciden realizar su propia nave industrial y tienen una oportunidad de inversión en la ciudad de Mérida Yucatán.

En el 2022 realizan naves industriales en Campeche, Michoacán, Ensenada y Poza Rica, en este mismo año realizan sus primeras plazas comerciales una ubicada en Querétaro y Estado de México.

Actualmente trabajan para el cliente Rotoplas en un trabajo de plataforma en el Estado de México y en Guerrero realizando una Nave Industrial Denominada Centro de Ventas Bimbo Iguala.

3.2 Ubicación

La empresa se localiza en la Ciudad de Chalco, y prestan servicio en cualquier parte de la República Mexicana.



Fuente: <https://www.google.com.mx/maps> 2023

FOTO No.3 EXTERIOR EMPRESA XMA



FUENTE: Constructora XMA 2024.

FOTO No.4 INTERIOR EMPRESA XMA



FUENTE: Constructora XMA 2024.

3.3 Estructura Orgánica

Presenta la forma de cómo se encuentra organizada la empresa Constructora XMA S.A., para la realización de sus actividades. Con el fin de hacer que los procesos sean funcionales y por consiguiente evitar la duplicidad de funciones.

Puesto: Asesor técnico en ingeniería y construcción

Ing. Isaac Moscoso

Puesto: Director General

Ing. Marco Antonio Morales

Puesto: Director de Construcción

Ing. Jorge Morales

Puesto: Proyectista

Luz María Cruz

Puesto: Cadista – Proyectista

José Ángel García

Puesto: Residente de Obra

Ing. Eder Felipe Arroyo

Puesto: Residente de Obra

Arq. Christian Omar Morales

Puesto: Diseñador Gráfico

Jessica Ladislao Paz

Puesto: Director de Recursos Humanos

Rubén Morales

Puesto: Auditor Externo

Guillermo Vega

Puesto: Contador General

Yadira Jiménez

Puesto: Encargado de compras

Lorena Gutiérrez

Puesto: Tesorería y Finanzas

Nayhelli Constantino

3.4 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Interno Constructora XMA

La empresa Constructora XMA es una empresa familiar, compuesta por tres hermanos que son lo que ocupan las áreas de las Direcciones entre ellas es la Dirección General, Dirección de Proyectos y la Dirección de Recursos Humanos.

En el puesto de las coordinaciones y el área administrativa (Auditor Externo, Compras, Contabilidad, Tesorería y Finanzas) su forma de contratación es por recomendación del personal y sobre todo de las direcciones, muy pocas veces evalúan los conocimientos y la habilidad del trabajador para desempeñar correctamente la función de su departamento. Así mismo los auxiliares para cada área cada encargado, busca dentro del gremio personas recomendadas.

En el puesto de residente de obra, publican por los medios de internet (Búmeran.com) para subir el perfil del puesto, posteriormente se hace una entrevista (esta entrevista no la hace recursos humanos, la hace el encargado del área solicitante, se hace una prueba técnica evaluando su capacidad y por tiempos, se

lleva a cabo la contratación y la integración a lugar de trabajo. Algunas ocasiones son por personas recomendadas dentro del área de Ingeniería y Arquitectura de la empresa Constructora, o de los mismos clientes (familiares).

Los puestos de Ingeniería (Proyectistas, Ingeniero eléctrico, Cadista-Proyectista, etc.), es el mismo caso de contratación que el puesto de residente de obra.

Los puestos Operativos (albañiles, soldadores, ayudantes generales, etc) se colocan anuncios en las afueras del lugar a trabajar, se le realiza una pequeña entrevista y se le contrata, en ocasiones con a llegados a otros colaboradores de la empresa.

Es así como se realiza el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Interno en la empresa Constructora XMA.

3.5 Proceso Interno del manejo de Nomina

El proceso de nómina interno de se maneja en dos manejos.

El primer manejo es el nomina interna, esta se refiere al pago que se le realiza al trabajador sin retenciones de impuestos (IMSS, ISR e INFONAVIT este último en caso de tener algún crédito).

El segundo manejo es la nómina, donde se le da conocer al trabajador sus retenciones de impuestos

3.6 Problemática de la Empresa

1.-Inadecuado proceso de selección de personal:

El proceso de reclutamiento no es eficiente, siempre existen problemas de contratación y selección de personal. Por lo que como consecuencia hay un mal ambiente laboral por la lucha de egos y falta de empatía. Se producen problemas en la comunicación y por lo tanto la productividad es deficiente y el clima laboral se ve afectado.

2.-Desconocimiento de las funciones de áreas:

La falta de capacitación y conocimiento de las herramientas de trabajo, existe desmotivación de los colaboradores que no se sienten capaces para responder a las exigencias de su puesto y la inconformidad de otros que observan deficiencias o errores en los procesos.

3.- Personal sin perfiles acordes a su puesto:

Existe una inestabilidad laboral, desmotivación o insatisfacción en el trabajo, recortes en el presupuesto empresarial, falta de habilidades para desarrollarse en un puesto de trabajo, salarios bajos, mala relación con los directivos o fuga de talentos. Falta de un proceso de evaluación de candidatos acorde con la empresa.

4.-Calculos erróneos del departamento de nómina en sus pagos:

Ha ocurrido en la empresa cálculos erróneos en la nómina como retrasos, esos errores ocasionan diferencias en los pagos. Cuando un empleado nota que no está siendo retribuido correctamente, se molesta y ocasiona una mala relación con la empresa. Y cuando se le paga de más ningún trabajador reporta el error.

Las consecuencias de estos errores ocasionan gastos y costos no presupuestados por la empresa.

El desconocimiento de los derechos laborales por parte del departamento de Recursos Humanos, trae como consecuencia el incorrecto cálculo de descuentos en la nómina, como de sus prestaciones. Incluso esto conlleva a que el trabajador no cobre su prima vacacional, la prima dominical, aguinaldo, etc. con lo marca la Ley Federal del Trabajo.

Estos errores son ocasionados por que el departamento de recursos humanos no se encuentra al día con los disposiciones laborales y fiscales.

El desorden en el proceso y la falta de planeación son los enemigos en el cálculo de la nómina, y cualquier falla en los cálculos puede convertirse en una bola de nieve de imprecisiones y como resultado se obtienen un resultado equivocado.

5.-Quejas y demandas por parte de los empleados:

Por no respetar sus derechos (vacaciones, imss, prima vacacional y salarios injustos) por parte de del área de nóminas).

Los trabajadores proceden a demandas laborales por desacuerdos salariales, horas de trabajo prolongadas y mal pagadas, incumplimiento de contratos, despidos injustificados y la negación de sus prestaciones.

Los trabajadores reciben tratos injustos por parte del departamento de recursos humanos, por lo tanto, buscan una institución donde encuentran la seguridad, cuando no pueden llegar a un concilio con el dueño de la empresa, se ven en la necesidad de buscar una institución que les brinden la seguridad de que sus quejas sean escuchadas y compensadas.

CAPITULO IV

ANALISIS GRAFICO, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCION

CAPITULO IV

ANÁLISIS GRAFICO, DIAGNOSTICO

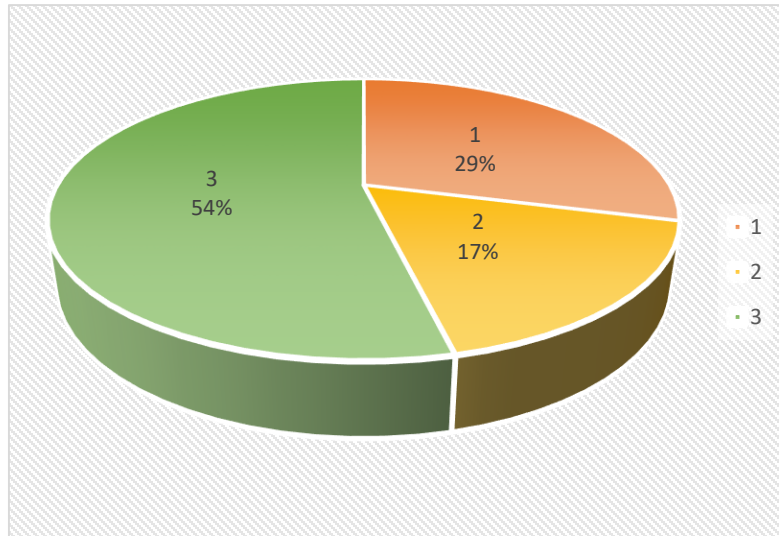
Y

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

En el desarrollo de este capítulo se tiene como finalidad el análisis gráfico, diagnóstico y la propuesta de solución que convengan a la empresa Constructora XMA para dar solución a las problemáticas previamente descritas en el capítulo anterior, a través de un plan estratégico.

4.1 Análisis Grafico

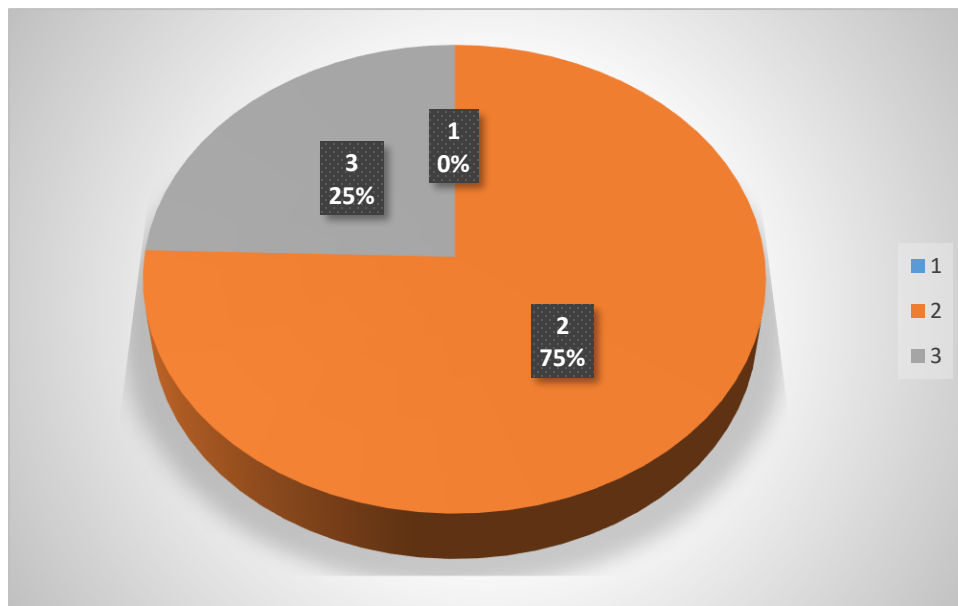
GRAFICO No. 1 PERCEPCIONES DE LEY



FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Interpretación: El 54% de los trabajadores encuestados indican que No es un sueldo justo de acuerdo a su función en comparación a otras constructoras.

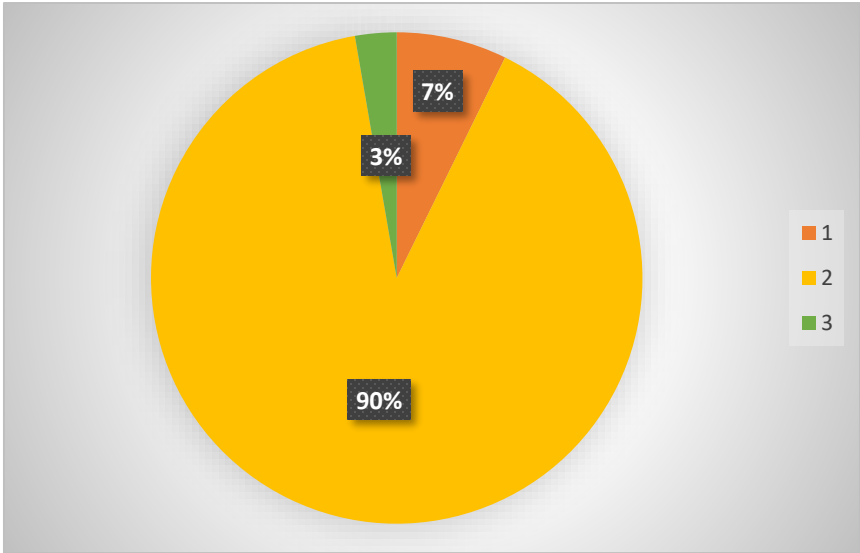
GRÁFICO No. 2 REPARTO DE UTILIDADES



FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Interpretación: El 75% de los trabajadores encuestados indican que No se les paga la Participación de Utilidades de acuerdo como lo marca la Ley Federal del trabajo.

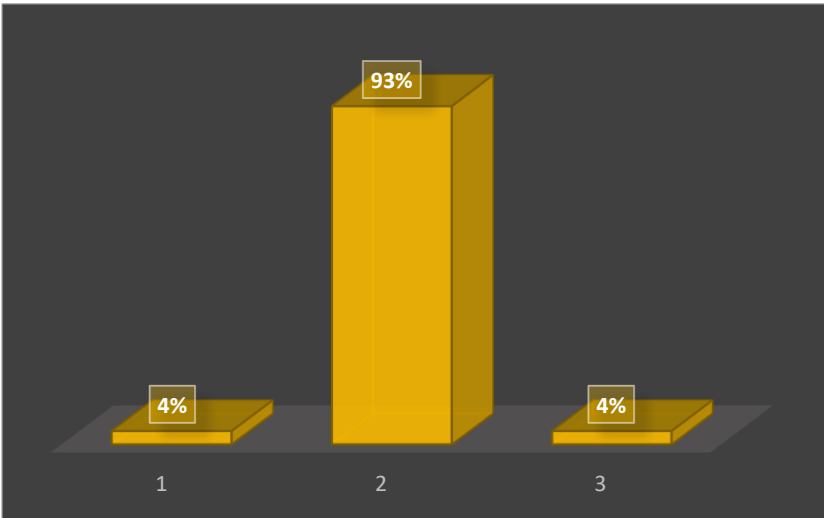
Gráfico No. 3 Prima Vacacional



FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Interpretación: El 90% de los trabajadores encuestados indican que No se les paga la Prima Vacacional de acuerdo como lo marca la Ley Federal del trabajo.

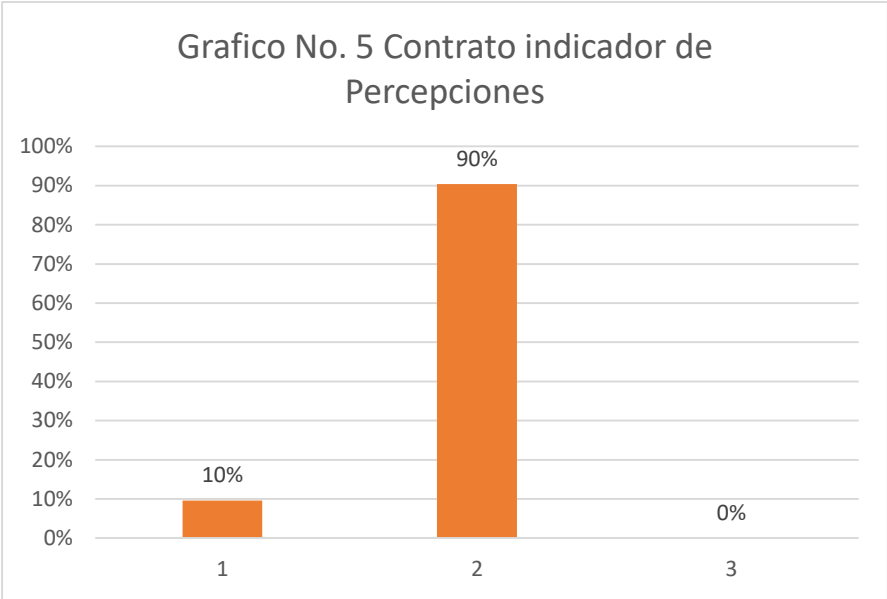
Gráfico No. 4 Departamento de Nomina



FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Interpretación: El 93% de los trabajadores encuestados indican que El Departamento de Nominas no les aclaran sus dudas, por lo cual se sienten inseguros cuando firman su contrato laboral

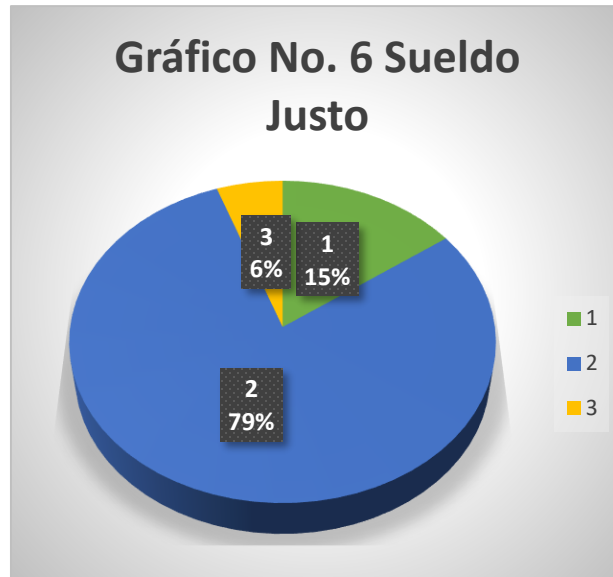
Gráfico No. 5 Contrato indicador de Percepciones



FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Interpretación: El 90% de los trabajadores encuestados indican que No explica su contrato laboral a que percepciones son merecedores, manifiestan que por no se les brinda el tiempo suficiente para leer su contrato laboral.

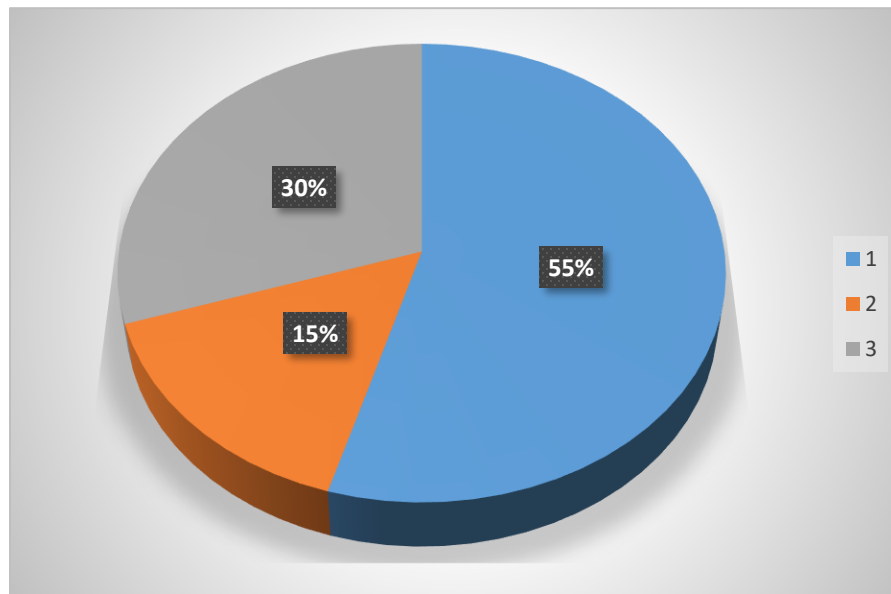
Gráfico No. 6 Sueldo Justo



FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Interpretación: El 79% de los trabajadores encuestados indican que No es un sueldo justo, de acuerdo a su función y en comparación con otras constructoras.

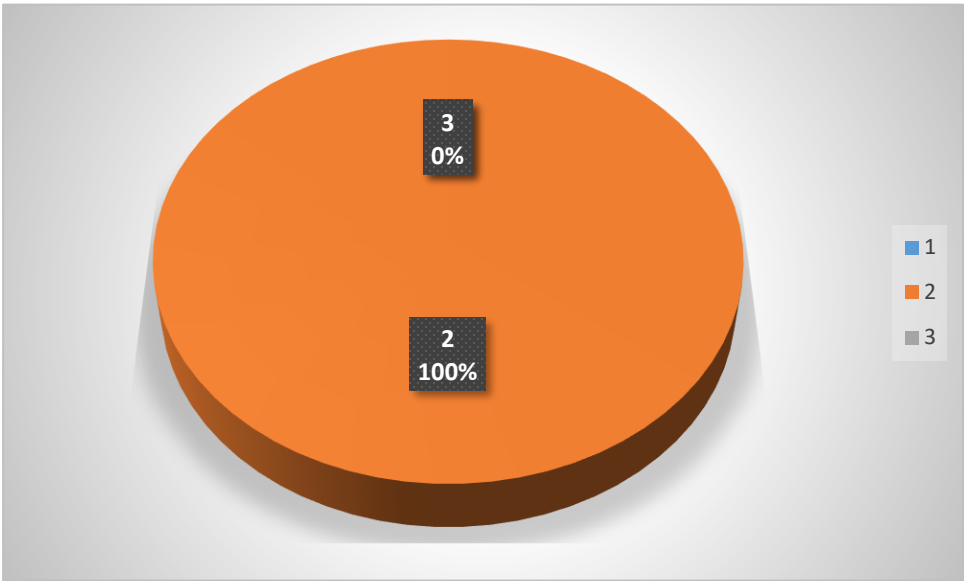
Gráfico No. 7 Derechos y Obligaciones



FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Interpretación: El 55% de los trabajadores encuestados indican que Si conocen sus Derechos y Obligaciones, como lo marca la Ley Federal del Trabajo.

Gráfico No. 8 Contrato Laboral



FUENTE: *Elaboración propia 2023*

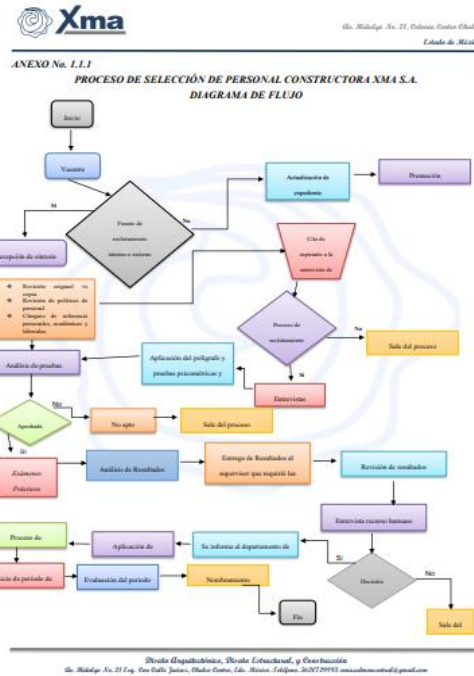
Interpretación: El 100% de los trabajadores encuestados indican que No se les da una copia del contrato laboral, indican el Departamento de Recursos Humanos les niega el documento que firman.

4.2 Diagnostico

Número	Problema	Solución	Evidencia
1	Inadecuado Proceso de Selección de Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir el proceso de selección de personal. 2. Determinar vacantes. 3. Definir el perfil y actividades del puesto. 4. Evaluar la experiencia del candidato. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Proceso de selección de personal. (diagrama de flujo). 1.2 Cuadro detención de necesidades 1.3 Publicación de vacantes. 1.4 Una encuesta de calidad.
2	Desconocimiento de las Funciones de Áreas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un organigrama actualizado, para tener clara las tareas que se deben realizar, así mismo para que fluya el trabajo, a través de la comunicación y el orden. 2. Se determinan las actividades a realizar en el puesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Organigrama. 2.2 Descripción del puesto.
3	Personal sin Perfiles Acordes a su Puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cubrir vacantes con los perfiles ya identificados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Reglamento Interno para la contratación
4	Cálculos Erróneos del departamento de nómina en sus pagos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar constantemente al área de Recursos Humanos o el personal encargado de nómina. 2. Una buena planificación en la preparación de la misma, para pagar a los trabajadores con precisión y puntualidad para tener un buen rendimiento y evitar los problemas legales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Diagrama de Flujo de capacitación 1.2 Diagrama de Flujo en el proceso de Nomina

Fuente: Elaboración Propia, 2023.

4.3 Propuestas de Solución




FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Propuesta 1.1.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA XMA SA DIAGRAMA DE FLUJO

Se propone el diagrama de flujo como herramienta del proceso administrativo que puedan apoyar a los procesos de selección. Y que todos los interesados tengan acceso a esta información y que tengan el conocimiento de todos los procesos que implica la contratación de un nuevo empleado.

Propuesta 1.1.2 CUADRO DE DETENCIÓN DE NECESIDADES

 Av. Hidalgo No. 21, Colonia Centro Chetumal, Estado de México

ANEXO No. 1.1.2 **HOJA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES**

FECHA:

NOMBRE: _____
PUESTO: _____
DEPARTAMENTO: _____
JEFE INMEDIATO: _____

1. ¿Cuáles son las habilidades para cubrir el puesto?

2. ¿Cómo has detectado estas necesidades?

3. ¿Cuál es su sugerencia para cubrir con las necesidades detectadas?

Fuente: Constructora XMA, 2023.

División de Ingeniería, Diseño Estructural, y Construcción
Av. Hidalgo No. 21 Cmp. San Galo Juárez, Chetumal, Q.R. México. Teléfono: 9977729933 masad@xma.com.mx

FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Se propone cuadro de detención de necesidades para identificar las carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes del personal y este mismo cumpla eficientemente con las responsabilidades del puesto de trabajo encomendado.

Propuesta 1.1.3 ENCUESTA DE CALIDAD EN EL TRABAJO



Car. Hidalgo No. 27, Colonia Centro Ciudad
Estado de México

ANEXO No. 1.1.4

CONSTRUCTORA XMA S.A. ENCUESTA DE CALIDAD EN EL TRABAJO

- ❖ ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de tu carrera en esta empresa, y hay un plan claro disponible para hacerlo?
- ❖ ¿Tu gerente te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional?
- ❖ ¿Tienes todas las herramientas necesarias para hacer tu mejor trabajo?
- ❖ Si te encuentras con un problema o una situación inusual, ¿sabes a dónde acudir para encontrar una solución?
- ❖ ¿Tu equipo/departamento apoya tu trabajo y te inspira a mejorar?
- ❖ ¿Qué opinas sobre el enfoque de la empresa en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida privada?
- ❖ ¿Te sientes valorado como empleado de esta organización?
- ❖ ¿Está clara la declaración de la misión de la empresa y te inspira a contribuir con tu mejor trabajo?
- ❖ ¿Crees que la empresa fomenta la inclusión y protege a los empleados de la discriminación y el acoso?
- ❖ ¿Esta empresa se toma el tiempo para celebrar su éxito?
- ❖ ¿Qué probabilidades hay de que le recomiendes esta empresa a un amigo?

Fuente: Elaboración Propia 2023

División Operativa, División Ejecutiva, y Construcción
Car. Hidalgo No. 27 Cmp. Car. Centro Juárez, Ciudad Centro, Cda. México - Toluca, 5627720933 mas@constructora.com

FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Se propone una encuesta de calidad en el trabajo para tener el conocimiento de la actitud que tiene un trabajador frente a las actividades que realiza dentro de la empresa, de forma conjunta y los valores del trabajador.

Propuesta 2.1.1 ORGANIGRAMA

Se propone el organigrama dentro de la empresa Constructora XMA para el área administrativa, para que sirva como herramienta para analizar la estructura real y detectar las deficiencias dentro de la organización y realizar de una manera correcta el funcionamiento de cada una de las áreas que la componen.



Cta. Hidalgo N.º 21, Colonia Centro, Chile
Estado de México

ANEXO No. 2.1.1

ORGANIGRAMA DE LA CONSTRUCTORA XMA S.A.



Fuente: Constructora XMA, 2023.


Diseño Arquitectónico, Diseño Estructural, y Construcción
Cta. Hidalgo N.º 21 Cop. Cta. Calle Juárez, Colonia Centro, Cda. México. Teléfono: 562072993 xma.construccion@gmail.com

FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Propuesta 2.2.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FUENTE: *Elaboración propia 2023.*

En esta propuesta tiene como finalidad tener la información detallada de cada puesto de trabajo, que le sirva al área de Recursos Humanos identificar las características, habilidades, aptitudes, conocimientos que necesita el puesto de trabajo.

Cm. Hidalgo, No. 27, Colonia Centro Chetumal
Estado de México

ANEXO No. 2.2.2


**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
DE LA
CONSTRUCTORA XMA S.A.**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Fecha de Publicación:	Fecha Límite Para Recibir Documentos:
Nombre del Puesto:	Jornada Laboral:
Departamento:	Horarios y Días Laborables:
Lugar del Trabajo:	Rango Salarial:
Experiencia Profesional:	Idiomas:
Funciones y Responsabilidades:	Competencias y Habilidades:
Formación:	Supervisor Directo y Subordinados:

División de Ingeniería, División de Construcción y Construcción
Cm. Hidalgo, No. 27 Csp. Csa Calle Juárez, Chetumal Centro, Cde. México, Teléfono: 563729933 masadmonstrat@xma.com

FUENTE: *Elaboración propia 2023.*

Propuesta 3.1.1 REGLAMENTO INTERNO



Xma


Car. Hidalgo, No. 27, Colonia Centro Chelco
Estado de México

ANEXO No. 3.1.1

REGLAMENTO INTERNO


1. Recibir vacantes por área de acuerdo al análisis de las necesidades.
2. Revisar perfiles.
3. Publicar vacantes de acuerdo al perfil (ofertando de manera Interna y externa).
4. Seguir proceso de contratación establecido.
5. Cubrir vacante.
6. Inducción.

Foto No.1 Contratación



Fuente: Constructora XMA, 2023.

Foto No.2 Chequeo de Entrada



Fuente: Constructora XMA, 2023.

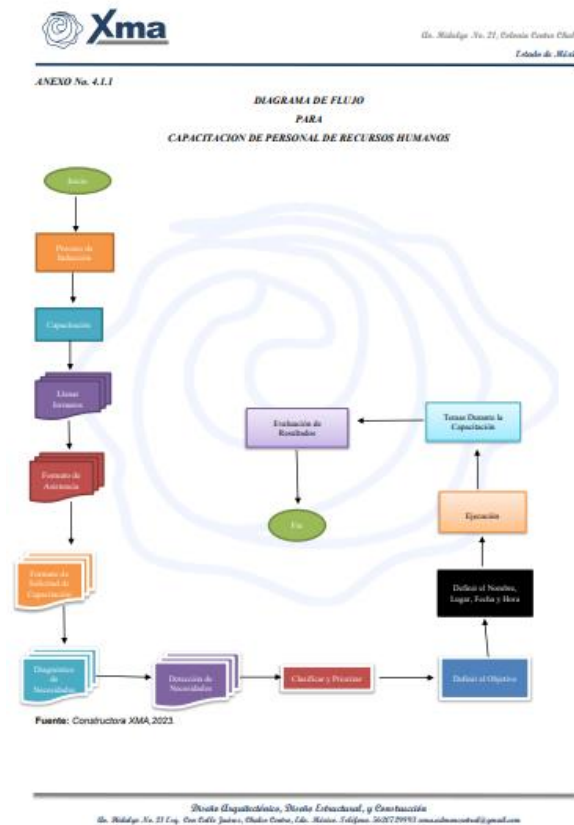
7. La jornada de trabajo es un horario de 8:00 a 18:00 horas con horario de comida de 13:00 a 14:00 horas.
8. El personal del área operativa está obligado a usar su equipo de seguridad al entrar a su centro de trabajo.
9. El personal al utilizar las máquinas, herramientas o cualquier equipo de trabajo, tiene la obligación de dejarlo en buen estado, en orden y limpieza antes de terminar cada jornada de trabajo.

División de Ingeniería, Obras Civiles, y Construcción
Car. Hidalgo, No. 27 Csp. Car. Calle Juárez, Colonia Centro, Edo. México. Teléfono: 360729933 construccion-central@gmail.com

FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Se propone un reglamento interno que le sirva a la empresa Constructora XMA a que el empleador como el empleado tener una normatividad de cual sea cumplido de acuerdo a las leyes laborales.

Propuesta 4.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO PARA CAPACITACION



FUENTE: *Elaboración propia 2023*

Se propone un Diagrama de Flujo de capacitación que le sirva a la empresa como una herramienta para la comunicación, comprensión y evaluación de la capacitación del empleado.

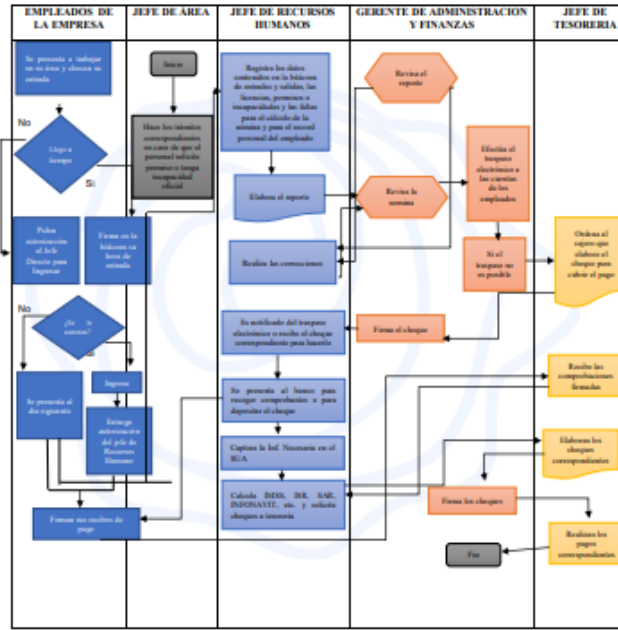
Propuesta 4.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE NOMINA



Av. Hidalgo No. 27, Colonia Centro Ciudad
Estado de México

ANEXO No 4.1.2.

CONSTRUCTORA XMA S.A.
DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO NOMINA



Fuente: Constructora XMA, 2023

Oficina Ejecutiva, Nivel Ejecutivo, y Construcción
Av. Hidalgo No. 27 Col. Centro Ciudad, Estado de México. Teléfono: 56372993 areaadministrativa@xma.com

FUENTE: Elaboración propia 2023

Se propone un diagrama de flujo para el proceso de nómina para establecer y normar cada una de las actividades que integran el procedimiento para la elaboración de la nómina, permitiendo orientar al personal que se encarga de elaborar la nómina con el mejor desempeño de sus funciones y se efectuó oportunamente el pago.

CONCLUSIONES

En la actualidad, la Constructora XMA no cuenta con una Planificación Estratégica, para lo cual se ha desarrollado una propuesta donde se plantea una organización sólida que va analizando sus factores internos y externos.

Se detectó la inconformidad laboral de los empleados, mediante una encuesta realizada a los mismos, por lo cual se propone estrategias para obtener resultados favorables y se les brinden la seguridad y la estabilidad laboral como emocional. Para que exista mejore el ambiente laboral y se cuente con los equipos de trabajo necesarios para una excelente producción.

Mediante el Plan Estratégico también se propone el desarrollo y aprendizaje individual para la transformación de equipos de trabajo en el que se vea el potencial como sus capacidades y habilidades interpersonales de aplicación tanto en el ámbito profesional como personal.

Ahora bien, dentro de la capacitación que brinda el Departamento de Recursos Humanos es fundamental que puedan desarrollar y fomentar instancias de retroalimentación, comunicación, dirección de equipos y orientación de estrategias; lo cual resulta clave para fortalecer la cultura empresarial y ayuda al logro de los objetivos empresariales.

Así mismo, dicha área tiene mucho trabajo que realizar para convertirse en un área estratégica para la empresa ya que debe definir y alinear sus objetivos, propuestas y planes de acción para contribuir a los objetivos y a la rentabilidad del negocio.

Para finalizar, se recomienda implementar el Plan Estratégico para mejorar el proceso de nómina y Selección de personal en la Empresa Constructora propuesto en la presente tesis. Se debe tener en cuenta el plan de acción tentativo. Consideramos que de esta forma se podrá generar un impacto a corto plazo y

mediano, para reducir los niveles de rotación, aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores, añadiendo valor y permitiendo a la empresa cumplir con su objetivo de ser el mejor lugar para trabajar.

Se deberá realizar una revisión de todos los procesos y de la Estructura de Recursos Humanos para poder alinear al equipo, mejorar la comunicación, aumentar la productividad y los resultados corporativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cuta J., Hernández F. (2011), Diseño de un modelo de tercerización del proceso de nómina empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en la ciudad de Bogotá D.C. Tesis para optar el título de Ingeniería Industrial. Bogotá: Universidad Libre, Bogotá.

García, J. (2019). Gestión de Recursos Humanos en la Construcción: Nómina y Selección de Personal Eficiente. Ediciones Constructivas.

Hernández, M. (2018). Estrategias de Recursos Humanos en la Industria de la Construcción: Nómina y Selección de Personal. Editorial Constructora S.A.

López, M. (2020), Gestión de Recursos Humanos en la Industria de la Construcción: Procesos de Nómina y Selección de Personal. Editorial Constructora S.A.

López, R. (2020). Recursos Humanos en la Construcción: Optimización de Procesos de Nómina y Selección. Ediciones Constructivas.

Martínez, A. (2017). Administración de Personal en la Industria de la Construcción: Nómina y Selección Efectiva. Editorial Constructora S.A.

Ramírez, L. (2016). Gestión Efectiva de Recursos Humanos en el Sector de la Construcción: Proceso de Nómina y Selección de Personal. Ediciones Constructivas.

Rodríguez B. (2007) Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en servientrega s.a. Tesis para optar el Título de Contaduría Pública. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle, Bogotá.

Rubio A. (2015). Análisis y mejora del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Church's Chicken C.A. Tesis para optar el título de Técnico Superior Universitario en Organización Empresarial. Caracas: Universidad Simón Bolívar, Caracas; 2015.

Torres, A. (2018). Optimización de Procesos de Nómina y Selección de Personal en Empresas Constructoras: Un Enfoque Práctico. Ediciones Constructivas.

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las organizaciones, (9na. Ed.) McGraw – Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Ander - Egg (2007). Introducción a la planeación. Venezuela: Universidad Central de Venezuela.

Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Editorial Granica.

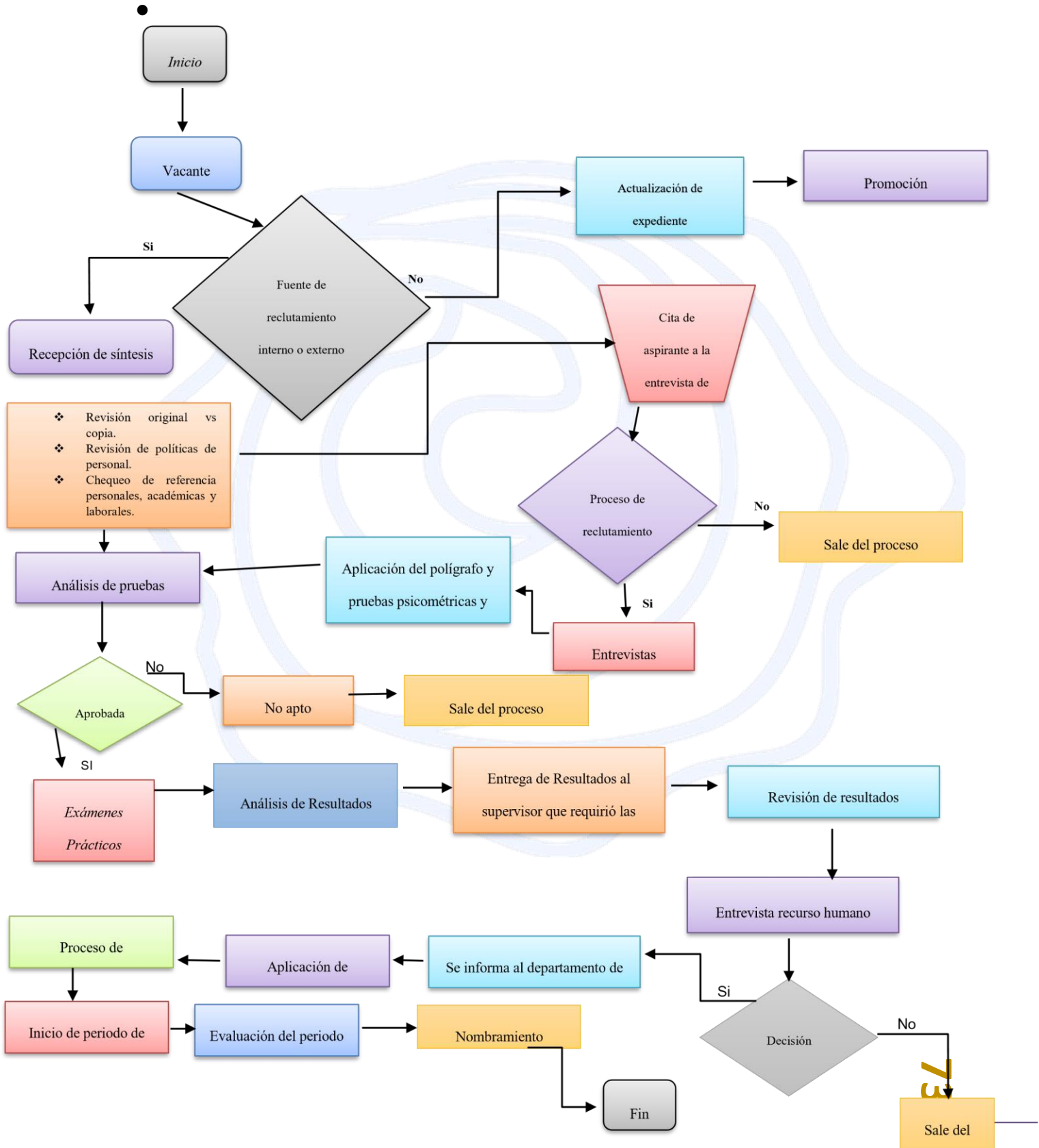
Güell, M. (2019). Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos. 10. Reverté.

ANEXOS

ANEXO No. 1.1.1

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONSTRUCTORA XMA S.A.



ANEXO No. 1.1.2

HOJA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

FECHA:

NOMBRE:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

JEFE INMEDIATO:

1. ¿Cuáles son las habilidades para cubrir el puesto?

2. ¿Cómo has detectado estas necesidades?

3. ¿Cuál es su sugerencia para cubrir con las necesidades detectadas?

Fuente: Constructora XMA, 2023.

ANEXO No. 1.1.4

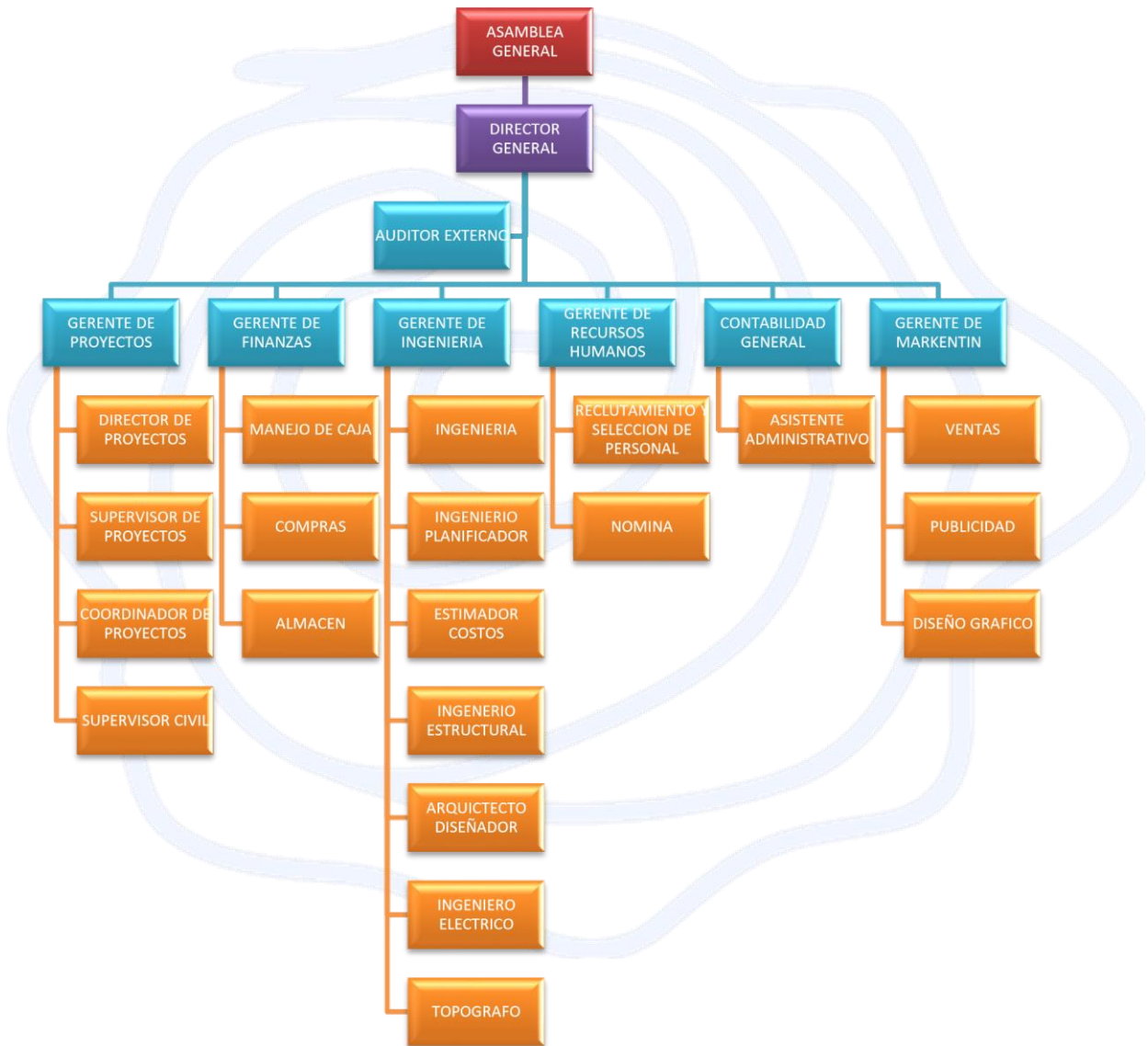
**CONSTRUCTORA XMA S.A.
ENCUESTA DE CALIDAD EN EL TRABAJO**

- ❖ ¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de tu carrera en esta empresa, y hay un plan claro disponible para hacerlo?
- ❖ ¿Tu gerente te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional?
- ❖ ¿Tienes todas las herramientas necesarias para hacer tu mejor trabajo?
- ❖ Si te encuentras con un problema o una situación inusual, ¿sabes a dónde acudir para encontrar una solución?
- ❖ ¿Tu equipo/departamento apoya tu trabajo y te inspira a mejorar?
- ❖ ¿Qué opinas sobre el enfoque de la empresa en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida privada?
- ❖ ¿Te sientes valorado como empleado de esta organización?
- ❖ ¿Está clara la declaración de la misión de la empresa y te inspira a contribuir con tu mejor trabajo?
- ❖ ¿Crees que la empresa fomenta la inclusión y protege a los empleados de la discriminación y el acoso?
- ❖ ¿Esta empresa se toma el tiempo para celebrar su éxito?
- ❖ ¿Qué probabilidades hay de que le recomiendes esta empresa a un amigo?

Fuente: *Elaboración Propia, 2023.*

ANEXO No. 2.1.1

ORGANIGRAMA DE LA CONSTRUCTORA XMA S.A.



Fuente: Constructora XMA, 2023.

ANEXO No. 2.2.2

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
DE LA CONSTRUCTORA
XMA S.A.**

DESCRIPCION DEL PUESTO	
Fecha de Publicación	Fecha Limite Para Recibir Documentos:
Nombre del Puesto:	Jornada Laboral:
Departamento:	Horarios y Días Laborables:
Lugar del Trabajo:	Rango Salarial:
Experiencia Profesional:	Idiomas:
Funciones y Responsabilidades:	Competencias y Habilidades:
Formación:	Supervisor Directo y Subordinados:

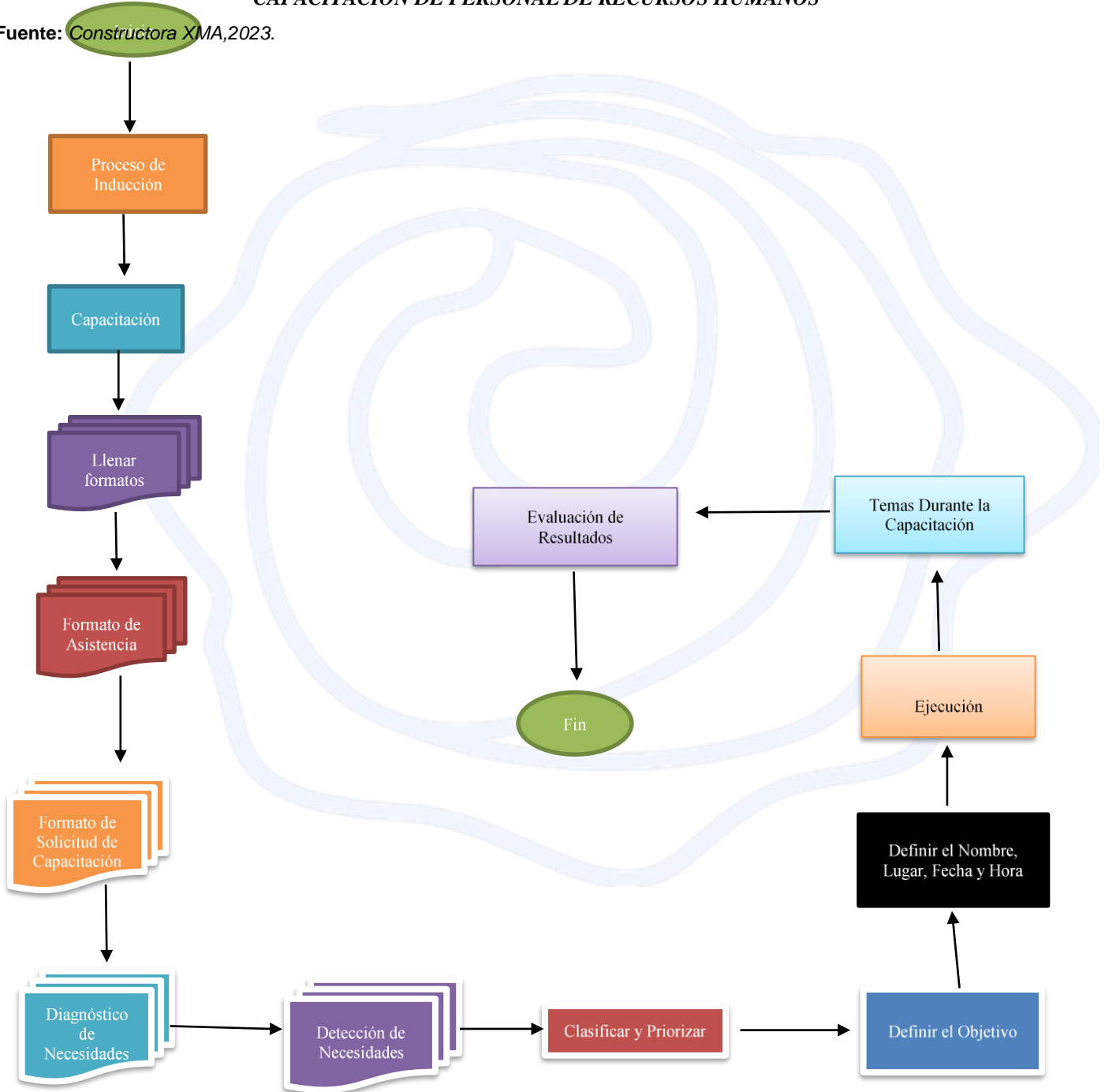
*ANEXO No. 3.1.1***REGLAMENTO INTERNO**

1. Recibir vacantes por área de acuerdo al análisis de las necesidades.
2. Revisar perfiles.
3. Publicar vacantes de acuerdo al perfil (ofertando de manera Interna y externa).
4. Seguir proceso de contratación establecido.
5. Cubrir vacante.
6. Inducción.
7. La jornada de trabajo es un horario de 8:00 a 18:00 horas con horario de comida de 13:00 a 14:00 horas.
8. El personal del área operativa está obligado a usar su equipo de seguridad al entrar a su centro de trabajo.
9. El personal al utilizar las máquinas, herramientas o cualquier equipo de trabajo, tiene la obligación de dejarlo en buen estado, en orden y limpieza antes de terminar cada jornada de trabajo.

ANEXO No. 4.1.1

DIAGRAMA DE FLUJO
PARA
CAPACITACION DE PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

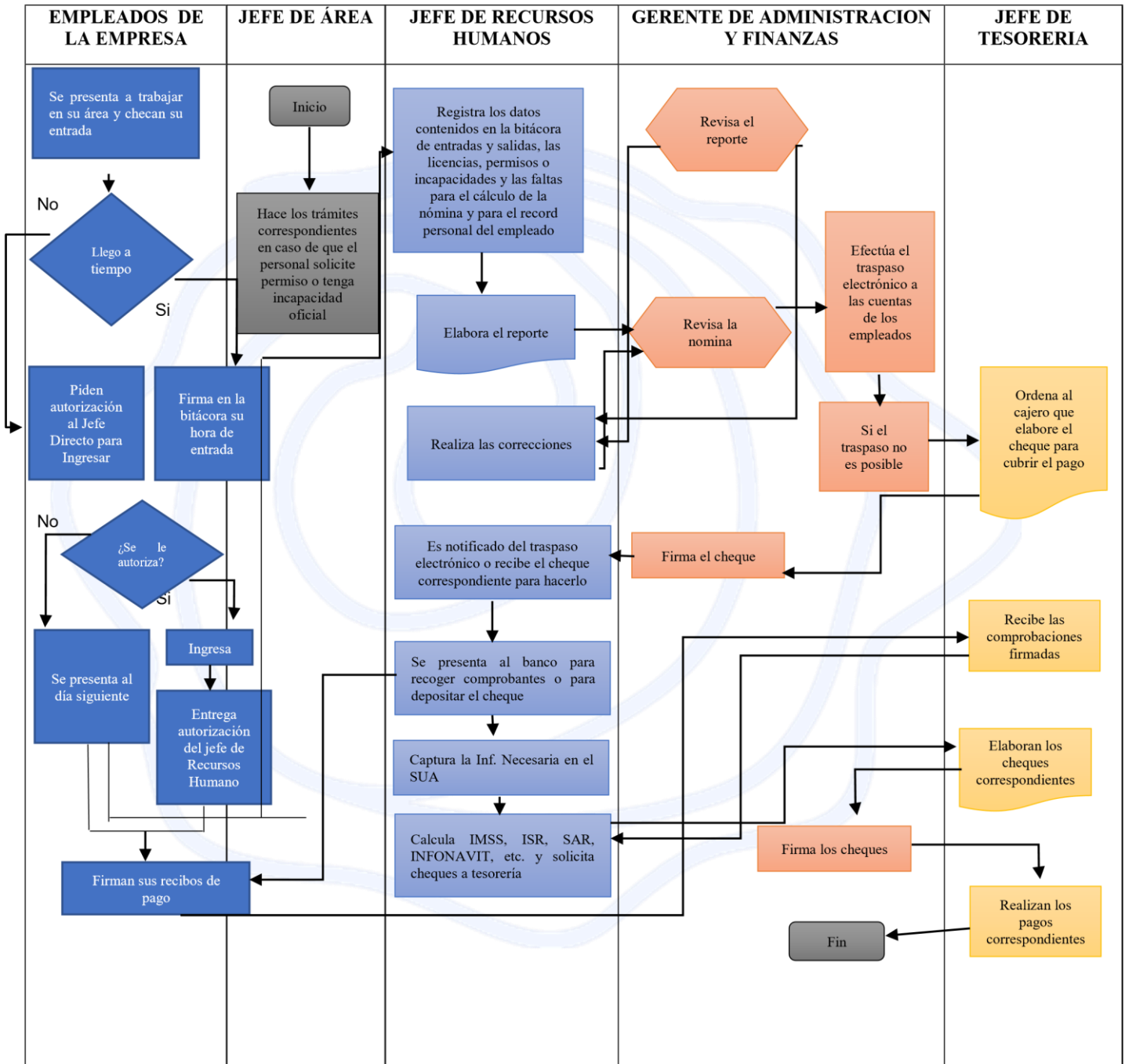
Fuente: *Constructora XMA, 2023.*



ANEXO No 4.1.2.

CONSTRUCTORA XMA S.A.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO NOMINA



Fuente: Constructora XMA, 2023

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, IMÁGENES Y GRÁFICOS

INDICE DE CUADROS **Pág.**

Cuadro No 1 Simbología del Diagrama de Flujo 35

INDICE DE IMÁGENES **Pág.**

Imagen No. 1 Proceso de Selección 32

Imagen No. 2 Ubicación 45

INDICE DE FOTOS **Pág.**

Foto No. 1 Contratación 79

Foto No. 2 Chequeo de Entrada 79

Foto No. 3 Exterior Empresa XMA 46

Foto No. 4 Interior Empresa XMA 46

INDICE DE GRÁFICA **Pág.**

Gráfica No. 1 Percepciones de Ley 54

Gráfica No. 2 Reparto de Utilidades 54

Gráfica No. 3 Prima Vacacional 55

Gráfica No. 4 Departamento de Nomina 55

Gráfica No. 5 Contrato Indicador de Percepciones 56

Gráfica No. 6 Sueldo Justo 56

Gráfica No. 7 Derechos y Obligaciones 57

Gráfica No. 8 Contrato Laboral 58

