



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

LA SUBCONTRATACION COMO UN ENFOQUE ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS PARA RECLUTAR PERSONAL "CREACION DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS".

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

PRESENTAN:

**ELIZABETH BRITO CASTILLO
ANABEL CONTRERAS VALENCIA
LETICIA VARGAS MARTINEZ**

ASESOR:

L. A. E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

La Subcontratación como un Enfoque Estratégico para Reclutar Personal.
"Creación de un Despacho de Outsourcing de Recursos Humanos".

que presenta La pasante: Elizabeth Brito Castillo
 con número de cuenta: 9420728-0 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 9 de Febrero de 2004.

PRESIDENTE	<u>M.C.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Isabel Ortega Mondragón</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Ofelia Noguez Cisneros</u>	



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

La Subcontratación como un Enfoque Estratégico para Reclutar Personal.
"Creación de un Despacho de Outsourcing de Recursos Humanos".

que presenta La pasante: Anabel Contreras Valencia
con número de cuenta: 9525317-0 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 9 de Febrero de 2004

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>LAE. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Isabel Ortega Mondragón</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Ofelia Noguez Cisneros</u>	



SEPTIEMBRE NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen **García Mijares**
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

La Subcontratación como un Enfoque Estratégico para Reclutar Personal.
"Creación de un Despacho de Outsourcing de Recursos Humanos".

que presenta La pasante: Leticia Vargas Martínez
con número de cuenta: 9427165-0 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 9 de Febrero de 2004.

PRESIDENTE	M.C.E. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez	
SECRETARIO	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	
PRIMER SUPLENTE	L.D. Isabel Ortega Mondragón	
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Ofelia Noguez Cisneros	

AGRADECIMIENTOS:

A Dios.

Por haberme dado la oportunidad
De vivir pero sobre todo de aprender de los errores
Y darme la fortaleza para superarlos.

A mis Padres y Hermanas.

A quienes la ilusión de su vida a sido
Convertirme en persona de provecho

A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos
Ni aún con las riquezas más grandes del mundo.

Porque gracias a su apoyo y consejos, he llegado a realizar
La más grande de mis metas.

La cual constituye la herencia más
Valiosa que pudiera recibir.

Deseo de todo corazón que mi triunfo
Profesional lo sientan como suyo.

Con amor, admiración y respeto.

Anabell.

Al amor de vida.

Por darme su apoyo incondicional
Y por enseñarme a ver la vida de otra manera
Por darme el significado de la palabra Amor.
Te amo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por haberme abierto las puertas
Para obtener la preparación necesaria
que me abrirá camino en la vida.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

**Por darme la oportunidad de conocer a Profesores que aman su profesión
Y a personas que están dispuestas ayudar siempre.**

A mis compañeras de carrera.

**Elizabeth, Lety y Sandra por brindarme su amistad
Y apoyo en lo personal y en lo profesional. Gracias.**

A todos mis amigos.

**Moisés, Luis, Ricardo, Aarón
Gracias por darme la dicha de contar con su amistad
Y su apoyo para concluir una etapa más de mi vida
los quiero mucho.**

**GRACIAS
ANABELL CONTRERAS VALENCIA**

AGRADECIMIENTOS:

Doy gracias a Dios por darme la vida y salud para poder cumplir mis metas y la fuerza suficiente para enfrentar día a día todos los obstáculos que se me presentan.

A mis padres por su ayuda, confianza y apoyo incondicional que me han demostrado a lo largo de mis estudios, esperando que se sientan satisfechos y orgullosos de mi y que Dios me permita retribuirles con creces sus esfuerzos y preocupaciones.

A mis hermanos Michel, Yolanda y David por ser mis grandes amigos a pesar de la distancia.

A toda mi familia por ser mi principal motivo para lograr terminar mi carrera.

A Leticia y Anabel, gracias por darme la oportunidad de ser parte de este proyecto de tesis que nos lleva a las tres al final de una etapa de estudios, para comenzar a vivir una nueva etapa, la laboral en la cual espero se cumplan todos nuestros sueños.

ATTE.

Elizabeth Brito Castillo.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios.

Doy gracias por haberme dado sabiduría, salud y fuerza para terminar mi carrera, que el día de mañana va a ser la mejor arma, para ser una persona triunfante en la vida.

Mis Padres y Hermano.

Estudiar es una gran oportunidad que ustedes me han brindado y con su apoyo, logre obtener uno de tantos éxitos que debo de cumplir. Gracias por ayudarme a fortalecerme con su cariño y amor de los tropiezos que he tenido y de los que vendrán en un futuro.

Alberto.

De todo corazón agradezco el apoyo y la comprensión que me has dado siempre, sobre todo gracias por tu amor que me ha hecho salir adelante.

Anabel y Elizabeth.

Dos buenas amigas, que juntas luchamos contra barreras para obtener una cosa en común nuestro trabajo profesional, al unirnos logramos retos y objetivos para llegar a la cima que tanto esperábamos.

Profesores.

Que por sus conocimientos transmitidos durante toda la carrera, por formarnos y ser unos buenos profesionistas con ética, humildad y responsabilidad; para obtener el éxito y la superación día a día.

GRACIAS
LETICIA VARGAS MARTÍNEZ

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVO DE LA TESIS

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. Antecedentes de la Administración	1
1.2. Definición de la Administración	2
1.2.1. Finalidad	3
1.2.2. Características de la Administración	4
1.2.3. Ventajas de la Administración	5
1.3. Generalidades de la empresa en México	6
1.3.1 Concepto de empresa	9
1.3.2 Clasificación de las empresas	12
1.3.3 Diversos campos donde actúan las empresas	14
1.4. La micro y pequeña empresa	17
1.4.1. Definición	17
1.4.2. Características de la micro y pequeña empresa	18
1.4.3. Situación de la micro y pequeña empresa en México	19
1.4.4. Características negativas de éstas empresas	20

CAPÍTULO 2

FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Generalidades de Recursos Humanos	22
2.2. Definición de Recursos Humanos	23
2.3. Importancia y necesidad de los Recursos Humanos	24
2.4. Ambiente interno y externo que afecta a los Recursos Humanos	26

2.5. Características de los Recursos Humanos	27
2.5.1. Objetivos Sociales y Corporativos del Departamento de Recursos Humanos.....	30
2.6. Utilización de los Recursos Humanos más adecuados	31
2.7. Funciones de la Administración de Recursos Humanos	32
2.8. Planeación de Recursos Humanos	34
2.8.1. Concepto	34
2.8.2. Importancia de la Planeación de Recursos Humanos	35
2.8.3. Sistema de Planeación de Recursos Humanos	37
2.8.4. Proceso de Planeación de Recursos Humanos	38
2.9. Definición de Análisis de Puestos	42
2.9.1. Importancia del Análisis de Puestos para la empresa	43
2.9.2. Necesidad social, de eficacia y productividad	43
2.9.3. Aplicación y utilización del análisis de puestos	44
2.9.4. Métodos para el análisis de puestos	45
2.9.5. Partes que componen el análisis de puestos	46
2.9.6. Productividad de un departamento permanente de Recursos Humanos en varios tipos de empresas	49
2.10. Valuación de puestos	50
2.10.1. Necesidad de establecer la valuación de puestos	50
2.10.1.1. Necesidad Social	51
2.10.1.2. Necesidad Legal	51
2.10.1.3. Necesidad Económica	51
2.10.2. ¿Cómo se relaciona la valuación de puestos con el análisis de puestos?.....	52
2.10.3. Métodos de valuación de puestos	52
2.10.4. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	53
2.11. Generalidades del Reclutamiento	54
2.11.1. Concepto	54
2.11.2. Fases del Reclutamiento	54
2.11.2.1. Solicitud de empleo	55
2.11.2.2. Entrevista inicial o preliminar	57

2.11.2.3. Entrevista de selección	57
2.11.2.4. Etapas de la entrevista	58
2.11.2.5. Report, Cima y Cierre	59
2.11.3. Estudio socioeconómico	61
2.12. Selección	62
2.12.1. Importancia de la Selección del Personal	62
2.12.2. Principios de Selección del Personal.....	63
2.13. Contratación	64
2.13.1. Proceso de contratación	64
2.14. Inducción	65
2.14.1. Objetivos de la inducción	66
2.14.2. Proceso de inducción	66
2.15. Promociones y transferencias	67
2.16. Implicaciones del mercado de trabajo en los programas de Recursos Humanos	68
2.17. Alternativas para el desarrollo de esta función en diversos tipos de empresas	69
2.17.1. Costos estimados de esta función	70
2.17.1.1. Costos de adquisición	70
2.17.1.2. Costos de desarrollo	71
2.17.1.3. Costos de separación	72

CAPÍTULO 3

OUTSOURCING (SUBCONTRATACIÓN)

3.1. Generalidades del Outsourcing	75
3.2. Significado etimológico	77
3.2.1. Definición de Outsourcing	77
3.2.2. Fundamentos para la utilización del Outsourcing	79
3.2.3. Características del Outsourcing	82
3.2.4. Fortalezas generales del sistema de Outsourcing	82
3.2.5. Metodología del Outsourcing	83

3.3. Servicios de Outsourcing en México	85
3.3.1. Outsourcing en Recursos Humanos	90
3.4. Ventajas y desventajas del Outsourcing	93
3.5. Outsourcing, Beneficios y Riesgos en los Negocios	97
3.6. ¿Cómo debe ser un proveedor en Outsourcing?	103
3.7. Propósito del Outsourcing	105
3.8. Precauciones a tener en cuenta en la contratación del servicio del Outsourcing	106
3.9. Aspectos Legales	107
3.9.1. Contrato	108
3.10. El futuro del Outsourcing	114

CAPITULO 4

UN EJEMPLO A SEGUIR, MANPOWER

4.1. Antecedentes históricos	116
4.1.1. Visión	116
4.1.2. Valores	116
4.2. Garantía de Asertividad	117
4.3. Datos Importantes	118
4.4. Servicios que ofrece Manpower	119
4.4.1. Servicios Administrativos.....	119
4.4.2. Servicios Industriales y Técnicos	121
4.4.3. Servicios de Profesionistas	123
4.4.4. Servicios Temporarios	124
4.4.5. Outsourcing	124
4.4.6. Selección de Personal	125

CAPÍTULO 5
CASO PRÁCTICO

“CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS”

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	126
HIPÓTESIS	127
5.1. Proyecto	128
5.2. Investigación de Mercados	129
5.2.1. Objetivo	129
5.2.2. Métodos de recopilación de datos	129
5.2.3. Resultados obtenidos de la investigación	132
5.2.3.1. Conclusión de la investigación	137
5.3. Creación de un Despacho de Outsourcing de Recursos Humanos	139
5.3.1. Objetivo	139
5.3.2. Misión	139
5.3.3. Visión	139
5.3.4. Políticas	139
5.3.5. Valores	140
5.3.6. Factores claves de éxito	140
5.4. Requerimientos Legales para la apertura del Despacho	141
5.5. Descripción de actividades del Despacho	142
5.5.1. Objetivos	142
5.5.2. Funciones	143
5.6. Factores a considerar para la creación del Despacho	145
5.7. Ubicación, mobiliario y equipo	146
5.8. Recursos Financieros	147
5.9. Estrategias de Publicidad	147
5.10. Plan de Trabajo	147

	ÍNDICE
5.11. Servicios a ofrecer	149
5.11.1. Condiciones del servicio	149
5.12. Costo Beneficio	150
CONCLUSIÓN	151
ANEXOS	153
BIBLIOGRAFÍA	171
HEMEROGRAFÍA	173

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las ideas que se vierten en esta tesis, van dirigidas para personas que se interesan por el conocimiento y actualización de las técnicas e instrumentos que se utilizan para regular la vinculación del hombre en los negocios y los mecanismos creados por él.

Los medios que se comentan en la estructura de esta obra, son algunos de los que se aplican en el ámbito social, político y económico, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las empresas en el campo de la Administración de Recursos Humanos, función que ha cambiado drásticamente en años recientes.

Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son los que van un paso delante ya que un recurso puede mantener la ventaja de la compañía en el mercado para el día de mañana es el calibre de la gente que está en la organización.

Es inevitable que todas las organizaciones sufran cambios, por lo cual, día con día deben proporcionar a todos sus integrantes diversas oportunidades para que aprendan, comprendan, se adapten y se desarrollen y evitar que retrocedan ante el surgimiento de cambios cada vez más rápidos.

Es por eso que un departamento de Recursos Humanos en una empresa tiene como finalidad ayudar a las personas que en ella laboran, así como también a la misma organización para alcanzar sus objetivos y al mismo tiempo enfrentar numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados de la organización. Tanto en lo nacional como en lo internacional el actual contexto en el que estamos inmersos es especialmente dinámico debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a la globalización económica, ahora bien los desafíos se derivan

también de una rápida serie de cambios en el marco legal de la mayor parte de los países.

Es así que los problemas de Recursos Humanos en las organizaciones son enormes y parecen que se amplía más por los constantes cambios que se han dado, y un gerente de Recursos Humanos se enfrenta a multitud de desafíos que van desde una fuerza laboral que cambia continuamente hasta las siempre presentes regulaciones gubernamentales.

En esta investigación se pretende invitar a la reflexión del pequeño empresario acerca de la importancia de mejorar sus técnicas administrativas con el propósito de que cumpla correctamente con los objetivos y las metas de la empresa, de tal modo que ayuden al fortalecimiento de su organización y puedan enfrentarse a situaciones económicas, políticas y sociales, etc; entre otras nacionales e internacionales. Es decir, centrar toda su atención y todo su esfuerzo en el núcleo de su negocio y por tanto, en su desarrollo, exigiendo de igual manera tanto a pequeñas como a medianas empresas, a trasladar el control y el desempeño de funciones, a terceras compañías especializadas en este caso en el manejo del personal.

El objetivo de la subcontratación, mejor conocido como OUTSOURCING, es que las empresas se enfoquen a su negocio y deleguen algunas funciones a especialistas externos, lo mismo para reducir costos, que en busca de diagnósticos objetivos.

En el presente trabajo se desarrollarán cinco capítulos en los que se hablará con detalle de los beneficios que ofrece el Outsourcing de Recursos Humanos a las pequeñas empresas como una alternativa más de crecimiento.

En el Capítulo Uno se hablará de la importancia de la Administración desde sus raíces y su evolución a lo largo de la historia del hombre, ya que hoy y siempre ha sido la base principal para cualquier tipo de empresa u organismo social pues su éxito depende directa o indirectamente de la buena administración de sus recursos (humanos, técnicos y financieros).

El Capítulo Dos tratará de las funciones de los Recursos Humanos como son: el detectar los problemas administrativos de la organización referentes a su personal, realizar la planeación de Recursos Humanos, de suministrar de personal a la empresa, de manejar adecuadas relaciones laborales, de capacitar y desarrollar al elemento humano entre otras funciones.

En el Capítulo Tres se dará a conocer el manejo del Outsourcing como una nueva estrategia que en la actualidad ha tenido una gran trascendencia por la disminución de funciones y de costos para las empresas que lo han utilizado. Dando a conocer sus ventajas, desventajas y beneficios.

En el Capítulo Cuatro se expone a la empresa Manpower como uno de los principales prestadores de servicio de Outsourcing.

Por último en el Capítulo Cinco se desarrollará el caso práctico, en el cual se estudiarán las posibilidades que se tienen para poder iniciar el proyecto del Despacho de Outsourcing de Recursos Humanos, así como los lineamientos legales a seguir para establecerlo y determinar las funciones y servicios a realizar.

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar información relevante que muestre la importancia estratégica del funcionamiento del Outsourcing para las micro y pequeñas empresas, así como presentar a la subcontratación como una forma de disminuir costos, incrementar la eficiencia de las organizaciones y ampliar la visión estratégica del proceso del reclutamiento.

OBJETIVOS DE LA TESIS

- Conocer que tanto mercado potencial existe en el área de Xalostoc Ecatepec, Estado de México para una empresa de Outsourcing.
- Conocer las características esenciales de una microempresa que usa el Outsourcing.
- Investigar de que manera funciona una empresa que presta servicios de Outsourcing.
- Identificar los beneficios que les proporciona el Outsourcing a las pequeñas empresas.
- En caso de ser favorable buscar los lineamientos legales a seguir para el manejo de una empresa de Outsourcing.

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración ha tenido raíces desde la antigüedad, ya que siempre ha estado en los progresos de las actividades humanas. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la Administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

La industrialización trajo consigo problemas no sólo mecánicos, sino también administrativos. Esto ocasionó el surgimiento de teóricos de la administración, cuyo objetivo era formular Principios de Administración que tuvieran aplicabilidad universal, independientemente de la situación. La Administración, basándose en aciertos y errores, empezó a dejar sitio a un enfoque más sistemático, pues se advirtió que la capacidad de dirigir con eficiencia, podía mejorar intercambiando información y experiencias. Esto marcó el comienzo del enfoque formal y académico de la Administración.

La Industrialización fue importante para la administración, ya que conforme iba avanzando se descubrió que, además del trabajo, capital y maquinaria, había otro importante factor en la producción: la Administración. Para que los trabajadores conservaran su eficiencia, debían contar con un abastecimiento continuo de materias primas. Del mismo modo, si aumentaba la producción, debía hallarse mercado para el producto y venderlo.

Además debía conseguirse capital para reemplazar la maquinaria comprar más y ampliar la fábrica; debía coordinarse el esfuerzo entre los trabajadores y lograr cooperación entre todos para llegar a lo planeado.

Durante este período de industrialización en que se fue formando la teoría administrativa, no faltaron pensadores que empezaron a centrar su atención en el elemento humano y a la aplicación de técnicas cuya finalidad era aumentar la productividad.

Así, las aportaciones de los pensadores representan una riqueza, porque el hecho administrativo es complejo, e incluye lo humano, lo material, lo estructural y la realización personal de cada uno, así como el desarrollo de la empresa.

También hay que recordar que, la administración busca hacer uso racional de los recursos de la empresa, estableciendo métodos para lograr así una mayor efectividad, además de contribuir para lograr que exista más productividad y así poder cumplir con los objetivos establecidos por cualquier tipo de empresa. Es decir, se debe de coordinar a las personas para que todas juntas logren los objetivos establecidos.

1.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

A continuación se darán algunas definiciones de Administración de distintos autores, para después dar una definición particular:

Henry Fayol considerado como el Padre de la Administración la define de la siguiente manera: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

José Antonio Fernández Arena la define como: **“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.**

Harold Koontz y Heinz Wehrich definen a la administración como: **“El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.**

Agustín Reyes Ponce después de haber reunido los elementos idóneos define a la administración como: **“El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”.**

De acuerdo a los elementos que se han estudiado nos permitimos definir a la Administración de la siguiente manera: **“Es el conjunto de actividades que se realizan para llevar a cabo una correcta utilización de los recursos humanos, financieros y materiales para obtener resultados satisfactorios y así cumplir con los objetivos establecidos”.**

1.2.1. FINALIDAD

El hombre al buscar satisfacer las necesidades en una sociedad, solo logra hacerlo a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o que lograría en forma imperfecta, por tanto se agrupa en organismos. La sociedad –es considerada como: “la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común”-, es por lo tanto, el objetivo sobre el que recae la Administración. Precisamente el elemento “coordinación sistemática de medios” es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad. De acuerdo a la forma

de coordinar a las personas y a las cosas que forman una empresa, se obtendrá mayor o menor productividad, independientemente de la eficiencia resultante, ya que esa coordinación no sólo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que la orienta a un propósito.

Esto significa, que “la coordinación es una actividad vital en el funcionamiento de cualquier organismo, tomando en cuenta la forma como se estructura y se maneje éste, estando también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación”.¹

1.2. 2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN²

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

• Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios.

• Su Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinto, el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que lo acompañan.

• Su Unidad Temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

• Su Unidad Jerárquica. Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma organización.

¹ Rodríguez Valencia Joaquín, “Introducción a la Administración con enfoque de sistemas”, Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas. México 2002.

² Rodríguez Valencia Joaquín, “Introducción a la Administración con enfoque de sistemas”, Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas. México 2002.

1.2.3. VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN³

VENTAJAS
DE LA
ADMINISTRACIÓN



La administración se aplica donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración, y sólo a través de ésta, sino también de los elementos materiales, humanos etc., con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, ya que por su magnitud y complejidad no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, la única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos materiales, financieros y humanos.

El aumento de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia, depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico - social es productiva, la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

³ Rodríguez Valencia Joaquín, "Introducción a la Administración con enfoque de sistemas", Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas. México 2002.

1.3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN MÉXICO

La empresa es la célula principal en una economía de libre mercado, donde se establecen tres objetivos primordiales:

1) **Objetivos de Servicio.**- consisten en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios. Todos tenemos necesidades que requieren satisfacerse por medio de productos y servicios. Las organizaciones, al operar, deben dar un servicio de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles, ya que con ello se logrará la satisfacción de las necesidades. Los buenos productos y servicios que garanticen el auge de la organización y contribuyan al desarrollo económico y social de la comunidad.

2) **Objetivo Social.**- se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades gubernamentales y, en general a la comunidad. La evolución social de la humanidad hace de este objetivo un tema trascendente, ya no es posible pensar en la empresa egoísta que sólo generaba riqueza y realizaba toda clase de acciones tendientes a maximizar una utilidad. Ahora todos los esfuerzos del organismo apuntan a la interrelación de los objetivos y el cumplimiento de uno no debe resultar en detrimento de los otros, por lo que en esta parte se habla de la generación de empleos, de pagos de impuestos, etc.

3) **Objetivo Económico.**- ya que la organización debe ser fuente de riqueza en el ambiente en que se desenvuelve, algunos empresarios hacen énfasis que es el objetivo a seguir. “En los organismos públicos se enfatiza el objetivo de servicio social, pero el económico existe en cuanto a la preservación e incremento de la

riqueza. Algunas empresas privadas consideran perfectamente el económico, pero siempre y cuando no perjudique a los otros dos”.⁴

Todo lo anterior permite el flujo de efectivo, el intercambio de mercancías satisface necesidades, genera recursos para el Estado, proporciona empleo, es decir, es el engrane principal para la economía y desarrollo local, nacional y mundial; sin olvidar que encontramos diferentes tipos de empresa en cuanto a su fin lucrativo y no lucrativo.

Estudiando a las empresas se definieron clasificaciones para facilitar su estudio y mejora, con fin lucrativo encontramos a las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas que se dedican a prestar servicios y producir bienes para su comercialización; y en las empresas con fines no lucrativos, tenemos a las que prestan servicios y asistencia pública, que generalmente son asociaciones, sociedades civiles y organismos del Estado o particulares que contribuyen al desarrollo social, de tal suerte que son vitales todas y cada una de ellas. Debido a su complejidad es difícil clasificarlas, sin embargo, hay criterios para encasillarlas y poder dar una clasificación lógica y acorde a cada empresa.

Es importante mencionar que el éxito de un empresario no estará basado en el tamaño de su empresa, pues el hecho de formar un negocio, lograr que funcione y que este siempre en la lucha, es fundamental.

⁴ Fernández Arenas José Antonio “Introducción a la Administración”, Ed. UNAM Dirección General de Publicaciones textos programados, ed. 5ta., México 1977.

Las micro y pequeñas empresas constituyen en el ámbito industrial entre el 80% y 90% del centro del sistema económico de nuestro país, por lo que es necesario que todos los sectores de la sociedad contribuyan al desarrollo de estas empresas y lograr poco a poco su crecimiento y consolidación dentro del mercado en el cual se desenvuelven, pero lo más importante es que el empresario de dicha unidad sea capaz de enfrentar cualquier tipo de problema que se de dentro de la organización.

De la gran cantidad de micros y pequeñas empresas existentes en nuestro país, pocas son las que tienen un ciclo de vida promedio de tres años, sobre todo por los problemas que enfrentan en el aspecto administrativo y de capacitación técnica; un problema fundamental es el hecho de que las empresas pequeñas y medianas en general producen bien, pero olvidan el aspecto administrativo.

El crecimiento de la economía en México debe basarse en la consolidación y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. El sector empresarial debe ser capaz de salir adelante con sus propios recursos y si el Gobierno Federal les brinda algún apoyo sería como un valor agregado para cumplir satisfactoriamente sus objetivos y contribuir al progreso del país.

Un hecho importante que ocurre en México es la globalización; debido a este proceso, muchas empresas optan por ser manufactureras de las grandes empresas o consorcios internacionales; como medida para seguir adelante es aceptable, sin embargo, pensamos que lo más importante para un empresario es ser independiente y construir un patrimonio sólido con miras a ser el número uno en su giro. Debido a los procesos de globalización las empresas deberán manejar los siguientes puntos para ubicarse en lugares que les permitan pensar en grande:

- Mejor servicio al cliente esto genera fidelidad del cliente con la empresa y recomendación de posibles clientes atrayendo mercado potencial, lo cual significa mayores ingresos.
- Incrementar la producción que permita hacer más con menos, reflejándose en disminución de costos y obteniendo utilidades satisfactorias.
- Aumentar la calidad del producto utilizando algunos de los programas de calidad que existen, consumiendo materias primas de primera y ofrecer un buen servicio para obtener buenos resultados, y así, lograr ganar utilidades, invirtiendo para mantenernos como los mejores buscando ser el número uno.

Siempre necesitaremos una buena administración de los recursos humanos, de los financieros, etc., así como hacer buen uso del tiempo, crear para ello reglas claras y estructuradas de dirección y control, y también es importante darnos a conocer a través de una publicidad que se ajuste a las necesidades de la empresa y acciones que exigen los mercados globales y/o mercados del ámbito de la empresa.

1.3.1. CONCEPTO DE LA EMPRESA

Antes de iniciar con el concepto de **empresa**, definiremos a la persona moral.

Se define a las personas morales como: “aquellas entidades formadas para la realización de fines colectivos y permanentes de los hombres, a los que el Derecho objetivo reconoce capacidad para derechos y obligaciones.”⁵

⁵ Rangel Charles Juan Antonio y Roberto Sanromán Aranda, “Derecho de los Negocios Tópicos de Derecho Privado”. Ed. International Thomson Editores. México 1995.

Las personas morales son creadas por personas físicas que al unirse dan origen a un ente distinto a ellos, al cual el derecho reconoce como susceptible de tener derechos y obligaciones, y cuyo fundamento para su formación “se encuentra en la necesidad de su creación para el cumplimiento de fines que el hombre por sí sólo con su actividad puramente individual, no podría realizar de manera satisfactoria, y en la inclinación natural que siente de agruparse con sus semejantes.

Empresa es un término que no es nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques como son el económico, jurídico, filosófico, social, etc. En su más simple acepción significa “la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito”. De tal manera se hace necesario analizar varias definiciones, que permitan emitir un concepto con un enfoque administrativo:

“Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados”.⁶

“La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”.⁷

“La empresa es la unidad económico – social en el que el capital de trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”.⁸

⁶ Fernández Arena José Antonio, “El Proceso Administrativo”, Ed. Diana, ed. 2da., México 1997.

⁷ Fernández Arena José Antonio, “El Proceso Administrativo”, Ed. Diana, ed. 2da., México 1997.

⁸ Guzmán Valdivia Isaac, “Problemas de Administración de Empresas”, Ed. Limusa, ed. 1ra. México 1974.

“La empresa debe tratarse como una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley, es una entidad económica porque tiene una finalidad lucrativa y es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en que esta inmersa”.⁹

“La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual”.¹⁰

“Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, puede tratarse de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas”.¹¹

Con base a las definiciones anteriores podemos observar que en la empresa se materializa la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, obligaciones y derechos, condiciones o factores indispensables para la existencia de la empresa que promueven el crecimiento y desarrollo. Con los elementos anteriores podemos dar el concepto de empresa desde un punto administrativo integral:

“La empresa es una unidad económica que comercializa los bienes y servicios producidos, los que permiten satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, realizando una optimización de los recursos con que cuenta a través de una administración integral que permita retribuir los esfuerzos y

⁹ Lugo Sánchez Ivonne Sinhue, (TESIS) “Propuesta de implementar un departamento de Recursos Humanos en una pequeña empresa”. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, México 2002.

¹⁰ Lugo Sánchez Ivonne Sinhue, (TESIS) “Propuesta de implementar un departamento de Recursos Humanos en una pequeña empresa”. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, México 2002.

¹¹ Lugo Sánchez Ivonne Sinhue, (TESIS) “Propuesta de implementar un departamento de Recursos Humanos en una pequeña empresa”. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, México 2002.

riesgos de todo su personal e inversionistas, así como también las contribuciones a que se obliga con el Estado”.

1.3.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

El clasificar a las empresas es difícil por la complejidad que tiene cada una de ellas; hay muchos factores que evaluar para poderlo realizar, sin embargo, hay criterios que permiten dar una clasificación adecuada, y se clasifican para ubicarlas mejor desde el punto de vista administrativo. En los siguientes esquemas se presentan las clasificaciones de las empresas:

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

DE ACUERDO A SU ORIGEN	DE ACUERDO A SU CAPITAL	DE ACUERDO A SU TAMAÑO
Nacionales	Privadas	Micro
Extranjeras	Públicas	Pequeña
Mixtas	Mixtas	Mediana
		Grande

Muestra la clasificación genérica de las empresas de acuerdo a su origen, capital y tamaño. Esta clasificación nos deja un poco escuetos, sin embargo, es importante saber cual es el origen de la empresa como primer termino.¹²

¹² Méndez Morales José Silvestre. "La economía y la empresa", Ed. Mc Graw Hill, ed. 2da. México 1990.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMAÑO POR EMPLEADOS

TAMAÑO	RUBROS		
	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIO
Micro	De 1 a 30 Empleados	De 1 a 5 Empleados	De 1 a 20 Empleados
Pequeña	De 31 a 100 Empleados	De 6 a 20 Empleados	De 21 a 50 Empleados
Mediana	DE 101 a 500 Empleados	De 21 a 100 Empleados	De 51 a 100 Empleados
Grande	De 501 Empleados en adelante	De 101 Empleados en adelante	De 101 Empleados en adelante

Nos muestra el número de empleados adquiridos, de acuerdo al tamaño y campo donde opere cada empresa.¹³

CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A LAS VENTAS ANUALES

TAMAÑO	VENTAS ANUALES EN SALARIOS MÍNIMOS GENERALES
Micro	No rebasan 110 veces el salario mínimo general anualizado
Pequeña	Mayor a 110 veces y menor o igual a 1115 veces el salario mínimo general anualizado
Mediana	Mayor a 1115 veces y menor o igual a 2010 veces el salario mínimo general anualizado
Grande	Mayor a 2010 veces el salario mínimo general anualizado

Nos indica de una manera general el tamaño de las empresas con base a las ventas anuales.¹⁴

¹³ Nacional Financiera, 30 de Mayo de 1999.

¹⁴ Nacional Financiera, 30 de Mayo de 1999.

Sin duda son diversos criterios para clasificar una empresa, pero siguiendo un orden, podemos tener una clasificación confiable:

- En primer lugar saber su origen
- Conocer el capital de la empresa
- Para determinar su tamaño se debe considerar dos alternativas
 1. De acuerdo al giro que ésta tiene y con base al número de empleados
 2. Con relación a las ventas anuales

La alternativa a considerar dependerá del criterio que aplique la empresa según ella considere apropiado para sí misma.

1.3.3. DIVERSOS CAMPOS DONDE ACTÚAN LAS EMPRESAS

Las empresas pueden actuar en cualquier lugar y en diversos campos siempre y cuando cumplan con los requerimientos legales y logren cubrir las necesidades de la sociedad.

Algunos de los campos donde pueden actuar las empresas son los siguientes:

- Los Servicios
- El Comercio
- La Industria

Las de Servicio.- son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1. Sin concesión, aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo, escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.
2. Concesionadas por el Estado, aquellas cuya índole es de carácter financiero por ejemplo, instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etc.
3. Concesionadas no financieras, aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero por ejemplo, empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etc.

Las Comerciales.- son aquellas que se dedican adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad".

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor por ejemplo, mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, detallistas, distribuidores, etc.

Las Industriales.- son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado natural.

Este tipo de industrias se subdivide en:

1. Industrias Extractivas

- a) De recursos renovables.- aquellas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales; dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: de explotación agrícola, explotación ganadera, explotación pesquera, etc.

- b) De recursos no renovables.- son aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran: la minería y fondos petroleros.

2. Industrias de Transformación

Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales; por ejemplo empresas textiles, empresas farmacéuticas, empresas químicas, etc.

1.4. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Para el perfecto funcionamiento de la micro y pequeña empresa se dará a conocer la definición, características y problemática de dichas empresas, por último como punto fundamental para el apoyo de las empresas se mencionan las funciones administrativas como una herramienta importante para lograr el éxito deseado de las empresas.

1.4.1. DEFINICIÓN DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Recordemos la definición de “Empresa”.

“Es una unidad económica que comercializa los bienes y servicios producidos, que permiten satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, realizando una optimización de los recursos con que cuenta a través de una administración integral que permita retribuir los esfuerzos y riesgos de todo su personal e inversionistas, así como también las contribuciones a que se obliga con el Estado”.

Con el concepto anterior y la clasificación de empresas podemos definir con mayor certeza los conceptos:

MICRO EMPRESA

“Es una unidad económica que comercializa los bienes y servicios producidos, satisfaciendo las necesidades y deseos de consumidores locales, ocupando muy poco personal el cual varía de acuerdo al ramo de la empresa, siendo conocidas como

empresas familiares y su margen de utilidad es bajo debido al volumen reducido de operaciones, sin rebasar 110 veces el salario mínimo anualizado vigente”.¹⁵

PEQUEÑA EMPRESA

“Es una unidad económica que comercializa los bienes y servicios producidos, satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores en un mercado local y/o regional, cuyos ingresos anuales no rebasan los 1115 salarios mínimos generales pero no son menores a los 111 salarios mínimos generales al año y normalmente tienen una plantilla de personal de 16 a 100 empleados”.¹⁶

1.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

MICROEMPRESA:

- “Atiende un mercado local siendo su producción o prestación de servicios de manera manual y con apoyo de herramientas.
- Cuenta con un capital individual, tomando una capacidad administrativa débil, así como una estructura muy rudimentaria, es decir, sin funciones específicas”.¹⁷

La micro empresa presenta necesidades mínimas de capital para su operación, teniendo una gran adaptabilidad a los cambios del mercado y procedimientos de labor, su relación con los clientes es estrecha y de manera directa, sin embargo, se encuentra rezagada en el aspecto tecnológico y su participación en el mercado es reducida,

¹⁵ Nacional Financiera, 30 de Mayo de 1999.

¹⁶ Nacional Financiera, 30 de Mayo de 1999.

¹⁷ Nacional Financiera, 30 de Mayo de 1999.

corren el riesgo de desaparecer o ser absorbidas por otras empresas, lo empírico en su administración provoca grandes ineficiencias en el desarrollo empresarial que tienen.

PEQUEÑA EMPRESA :

- “Atienden un mercado local y/o regional siendo su producción o prestación de servicios con apoyo de herramientas y maquinaria básica.
- Cuentan con un capital de socios menores, teniendo una capacidad administrativa media, así como una estructura de división del trabajo”.¹⁸

Las pequeñas empresas tienen una facilidad para generar empleos, producir y vender a precios competitivos debido a sus bajos costos y su margen de utilidad no excesiva, les afecta con mayor facilidad los cambios en su entorno y se ven limitadas de recursos financieros al no tener fácil acceso a los créditos, no contar con una administración no especializada y su volumen de producción es bajo.

1.4.3. SITUACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

La participación de la micro y pequeña empresa en el desarrollo económico de México es básico, ya que el papel que juegan como generadoras de riqueza y empleos, las ubica como una unidad económica importante para el desarrollo del país tanto en lo económico, político y social.

Dichas empresas por si solas son importantes ya que permiten contribuir al desarrollo económico desde lo familiar hasta nacional y su participación en el mejoramiento del medio ambiente en el cual se desenvuelven.

¹⁸ Nacional Financiera, 30 de Mayo de 1999.

La situación de la micro y pequeña empresa comienza dentro de la zona física en la cual se ubica, es generadora de empleos y se alimenta principalmente de la fuerza laboral existente o disponible en los alrededores, de igual manera es proveedor o cliente de empresas vecinas, lo que convierte al empresario en conocedor del mercado local dando pauta a tener una visión cerrada y ventas a precios competitivos del mercado, con una calidad poco adecuada creando un círculo comercial ambiguo.

Cuando entran en acción las micro y pequeñas empresas, por lo general no cuentan con la experiencia suficiente en el ramo y este es un grave problema ya que la competencia las absorbe y no son capaces de sobrevivir. Por ello, para sobrevivir entre la competencia, estas empresas deberán ofrecer bajos precios, buenos servicios, y buena calidad, en relación con las otras empresas que compiten, ya que si no se acatan estos ofrecimientos en lo que respecta al precio, servicio y calidad la empresa tenderá a desaparecer.

Por todo lo mencionado anteriormente los empresarios pequeños se van atacando mutuamente por la competencia de precios bajos, lo que provoca que al cabo del tiempo solo subsista la más fuerte.

1.4.4. CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DE ESTAS EMPRESAS

1. La micro y pequeña empresa deben enfrentar a diversos problemas como son la poca experiencia del dueño para llevar a cabo una buena administración dentro de la empresa, ya que no es lo suficientemente capaz para dirigir y también en ocasiones suele ser intransigente para delegar autoridad a los niveles inferiores a él.

2. Otro de los problemas a enfrentar sería su volumen de ventas, es una de las causas más fuertes, ya que existen muchos factores para que pueda suscitarse esto, como la competencia, la propia localización de la empresa, la calidad de los productos, el servicios y el precio. Y en caso de que no se cumpla con estos factores el volumen de las ventas se reducirá.
3. Por otra parte para registrarse legalmente como empresa hay un sin fin de trámites y una burocracia enorme que contribuye a la corrupción, lo cual no es bueno para un empresario que empieza a crecer, la inestabilidad de los precios principalmente en materia prima y maquinaria de importación, entre otros, provoca falta de liquidez en las empresas de menor tamaño.

Ya mencionamos algunos problemas de la micro y pequeña empresa lo cual deja al descubierto la fragilidad de las mismas y la gran batalla que tienen que librar, sin tomar en cuenta que no esta a su alcance la asesoría especializada y capacitación requerida lo cual se debe a la cultura empresarial que se vive en México, por tales motivos es necesario que el empresario invierta a largo plazo y no gaste a corto plazo con el propósito de ser un empresario prospero, con visión de crecer y desarrollarse adecuadamente logrando el éxito deseado.

Se considera que la micro y pequeña empresa son muy importantes en la economía de nuestro país. Sin embargo su situación es difícil, además debido a la poca experiencia de los dueños en función de lo administrativo, puede llevar a que estas empresas no tomen decisiones correctas para su desarrollo.

CAPÍTULO 2

FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 2.

FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

2.1. GENERALIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Una empresa tiene recursos que para manejarlos emplea a la administración: el dinero, los materiales, y por supuesto el personal que realiza el trabajo para la organización.

El manejo de personal es un subsistema del Sistema Administrativo. Los objetivos organizacionales de un organismo social son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener utilidades por estos logros, y satisfacer las necesidades de todo el personal.

En último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte al esfuerzo de los empleados. Debemos hacer énfasis en la importancia de las relaciones humanas, y por consecuencia, es básico que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una organización.

El área de Administración de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de los Recursos Humanos. Se engloban diversos métodos de comunicación, dinámica de grupos, valoración de encuestas, estudio del conflicto, selección, capacitación y desarrollo, remuneración, etc., pero en todos éstos procesos aparecen dos partes discernibles; la primera corresponde a la educación del modo de pensar y actuar de los administradores en todos sus niveles y categorías, es decir que va desde la gerencia hasta el más modesto

supervisor; los que deben aclarar sus conceptos sobre los que es dirigir, corregir, tomar decisiones, enseñar, administrar, etc.

La segunda parte, corresponde a un esfuerzo diario, que no está disperso entre todos los que actúan y dirigen, sino que tiene que estar situado en el departamento de personal; y que se refiere a la labor de preparar la planeación de los Recursos Humanos, de dotar de personal a la empresa, de administrar los sueldos, de manejar adecuadas relaciones laborales, de capacitar y desarrollar al elemento humano, etc.

2.2. DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para entender mejor este concepto comencemos por explicar cuál es la definición de Recursos Humanos.

“Es el grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización.”¹⁹

Así podemos decir que la Administración de Recursos Humanos es:

“El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio de la misma, del individuo y del país en general”²⁰

¹⁹ Werther Jr. William B. / Davis Keith. “ Administración de Personal y Recursos Humanos “, Ed. McGraw-Hill, ed. 4ta. México 1995.

²⁰ Arias Galicia Fernando. “ Administración de Recursos Humanos “, Ed. Trillas, 4ta ed., México 1990.

2.3. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener utilidades por estos logros, en general ser de utilidad para la sociedad y satisfacer las necesidades de todo su personal en último término, siendo que el éxito de la empresa está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Desde este punto de vista se hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento a la función de Recursos Humanos.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento y solución de los problemas administrativos desde el punto de vista de los Recursos Humanos. Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como una clave para el éxito administrativo y económico de la empresa.

Una organización necesita personal para todos los niveles: directivo, de supervisión y de operación para alcanzar toda una gama de objetivos y metas. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto, el departamento de Recursos Humanos adquiere una gran importancia.

NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Cualquier empresa sin importar su tamaño o giro, requiere de un departamento de personal, que se encargue de coordinar, dirigir y controlar a las personas que pertenecen a ella, siendo éstas su recurso más importante, por lo que el no realizar correctamente esta función tiene repercusiones en la productividad de la empresa.

Algunos de los problemas más comunes a los que se enfrentan las organizaciones que carecen de dicha función son:

- a) Elevados índices de rotación de personal.
- b) Problemas para reclutar y seleccionar personas calificadas.
- c) Necesidad de capacitación para el personal.
- d) Insatisfacción del empleado en cuanto a su salario.
- e) Presencia de un sindicato.
- f) El no alcanzar los objetivos.

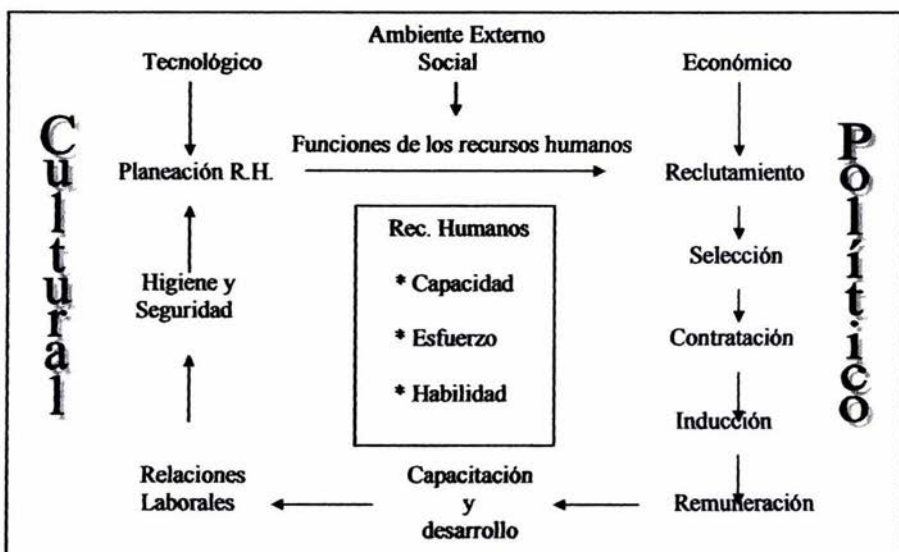
En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño, pero a medida que va creciendo la organización, también crece la necesidad de ampliarlo de acuerdo a sus funciones especializadas y se llega a requerir desde un encargado de Recursos Humanos, hasta un Director o Gerente para cada área especializada.

Al existir un área dentro de la estructura de la empresa que se encargue de los Recursos Humanos, ésta se preocupará porque exista una interrelación empresa-empleado, de tal modo que las personas que laboran ahí quieran comprometerse con la organización y colaboren en el logro de los objetivos.

Así pues, contando con un departamento de Recursos Humanos, la empresa podrá obtener personal que tenga experiencia y conocimientos, que estarán orientados hacia el desarrollo e implantación de planes y programas que coadyuvarán al incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

2.4. AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO QUE AFECTA A LOS RECURSOS HUMANOS

El origen y desarrollo de Recursos Humanos ha sido siempre influido por cambios del medio externo e interno de los organismos sociales.



En este cuadro podemos observar como se interrelacionan el ambiente externo y el ambiente interno²¹

En el ambiente externo (suprasistema), el administrador de Recursos Humanos, para actuar eficazmente, debe comprender el medio externo en que las organizaciones tienen que operar; de este modo, podrá adaptarse.

²¹ Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal", Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas, México 2002.

En el ambiente interno (sistema), el administrador de Recursos Humanos, para lograr una actuación efectiva deberá igualmente crear el ambiente interno en el que los organismos sociales operen. El medio interno está compuesto de sistemas; éstos afectan no sólo la satisfacción que el personal obtenga de su trabajo, sino la eficacia con que lo hace.

2.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas; mientras más industrializada sea una sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Éstas logran tener un gran impacto sobre las vidas y sobre la calidad de los individuos. En la medida en que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es el caso de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

Si las organizaciones no contaran con personas que actuarán dentro de las empresas, no existiría la Administración de Recursos Humanos; ésta surgió de la necesidad de coordinar a las personas en las organizaciones, debido al incremento de las funciones operacionales y administrativas.

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Sin embargo, no se pueden trazar límites de influencia de cada persona en una organización, lo que si se puede diferenciar, son ciertas características de los Recursos Humanos, las cuales se mencionan a continuación:

- A diferencia de los otros recursos, los Recursos Humanos no pueden ser propiedad de la organización. Los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
- Según el artículo 5 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: “no existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos”.²²
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización su máximo esfuerzo para alcanzar dichos objetivos. Entonces, se puede decir que aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico, por lo que es importante que el empleado se sienta identificado con la organización, es decir que se sienta parte de ella.
- Los Recursos Humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo, es decir, mejorando los recursos ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.
- Los Recursos Humanos son escasos, esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido

²² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México 2001.

hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado de trabajo.

Hasta hace algún tiempo los Recursos Humanos no tenían la importancia que se les da ahora, es decir, las organizaciones se preocupaban más por tener una buena Administración de sus recursos materiales y financieros, porque de no ser así esto tendría como consecuencia una pérdida para la empresa. Sin embargo, la situación ya empieza a cambiar, ahora los economistas hablan de “capital humano”, y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales y financieros, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

El total de los Recursos Humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: Descubrimiento y Mejoramiento.

1. El Descubrimiento trata de poner en manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas que aún no laboran dentro de la empresa; para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación profesional.
2. El Mejoramiento trata de proporcionar mejores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo del personal que ya pertenece a la organización.

En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se

traduce en mejores ofertas de bienes o de dinero a cambio del servicio, al contrario de lo que sucede cuando un recurso es abundante.

2.5.1. OBJETIVOS SOCIALES Y CORPORATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, así como que el trabajador se sienta bien como miembro de un organismo, en el marco de una actividad ética esencialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, llamada también Administración de Personal.

El estudio de la Administración de Recursos Humanos describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de ésta área.

OBJETIVOS SOCIALES.

La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. La consecuencia de esto en ocasiones provoca que una empresa al ver que sus utilidades están aumentando y que la demanda sigue creciendo, piensa en aumentar el precio del bien o servicio que ofrece lo que a la larga resulta perjudicial para la organización y da pie para que la competencia se haga más fuerte.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

El Administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí misma; es solamente un instrumento para que la organización logre sus objetivos fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización.

2.6. UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS MÁS ADECUADOS

A las organizaciones modernas o administrativas no les interesa cualquier persona para sus actividades, sino aquella que pueda ofrecer mayor habilidad y experiencia. La especificación del puesto permite conocer las particularidades que debe reunir una persona que se contrata.

Los requisitos del personal se pueden satisfacer considerando dos aspectos de procedencia.

- a) Recursos internos. Son aquellos que se encuentran dentro de la propia organización.
- b) Recursos externos. Son aquellos que se localizan fuera de la organización.

Estos dos requerimientos conforman lo que se denominan como oferta de trabajo o mercado de trabajo.

Dentro del mismo es preciso considerar procedencia de la siguiente manera:

- La fuerza de trabajo disponible.
- Los centros de información.
- El personal de otras organizaciones.

La denominada oferta de trabajo puede ser, en todo momento para determinada clasificación ocupacional, escasa o abundante dependiendo del tipo de trabajo y el sueldo que se ofrezca. Cuando el recurso humano es escaso, se recurre a varias zonas, incluso se ha observado la contratación de la fuerza de trabajo extranjera.

El empleo del recurso humano debe ser equilibrado buscando crear una racional operación de la empresa.

2.7. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Por lo común, un departamento de Recursos Humanos se establece, cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en cuanto a funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

Las funciones que realiza la Administración de Recursos Humanos son diversas y muy complejas, ellas varían de acuerdo a las necesidades de la empresa, por lo que no siempre se realizan en la misma forma.

A continuación se mencionan algunas de las funciones especializadas de la Administración de Recursos Humanos clasificadas en cuatro grupos :

a) Funciones relativas al empleo.

- Análisis de puestos
- Valuación de puestos
- Reclutamiento
- Selección de Personal
- Contratación

- **Inducción**
- **Promociones y transferencias**

b) Funciones relativas a la asignación de salarios.

- **Asignación de funciones**
- **Determinación de salarios**
- **Calificación de méritos**
- **Capacitación y desarrollo**
- **Incentivos y premios**
- **Control de asistencia**

c) Funciones relativas a las relaciones internas.

- **Comunicación**
- **Contratación colectiva**
- **Disciplina**
- **Motivación al personal**
- **Entrenamiento**

d) Funciones relativas al servicio del personal.

- **Actividades recreativas**
- **Seguridad e higiene industrial**
- **Servicio médico**
- **Relaciones con el sindicato**

Para nuestro tema en particular, posteriormente analizaremos el inciso a) Funciones relativas al empleo, porque lo consideramos como base fundamental para el desarrollo de este proyecto.

Objetivo de las funciones relativas al empleo:

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada Planeación de Recursos Humanos.

2.8. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Planeación de Recursos Humanos es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos. Esta planeación puede hacerse de una manera formal, puede tener un enfoque estratégico (a largo plazo) o bien táctico (a corto plazo), puede tener mayor énfasis en una parte de la organización que en otra.

2.8.1. CONCEPTO

“La Planeación de Recursos Humanos responde a cambios o reducciones internas de personal, así como a las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral. Por lo tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio”.²³

Existen varias definiciones sobre Planeación de Recursos Humanos, pero tomaremos como base sólo dos que consideramos útiles para el tema en estudio.

²³ Rodríguez Valencia Joaquín. “Administración Moderna de Personal”, Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas, México 2002.

Byars Rue define a la Planeación de Recursos Humanos como: “El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado, y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente.”

Heneman-Schwab define a la Planeación de Recursos Humanos como: “El proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de Recursos Humanos y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos.”

De las definiciones anteriores podemos concluir que la Planeación de Recursos Humanos es más que un proceso para hacer proyecciones, pero también incluye esta actividad y es vital para iniciar el buen funcionamiento de la empresa.

2.8.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Planeación de Recursos Humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. La importancia de la Planeación estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, los directivos de la organización deben anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar gastos, estimar el número y tipo correcto de personal.

Además, la planeación nos sirve para saber cuántas personas deben de contar con Título profesional u otras habilidades o conocimientos, cuantas personas recién egresadas necesitamos para los próximos 5 años, cuantas personas en cada nivel de salarios están abajo o por encima del punto medio del nivel.

Como ya se mencionó, la Planeación de Personal tiene un papel muy importante para la organización. Si se cuenta con una planeación exacta y eficiente de personal,

entonces se eliminaría el exceso de contratación y de capacitación , al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten. Los participantes de la planeación de personal deben considerar los requerimientos impuestos por las necesidades de la organización.

Es importante mencionar que tanto la planeación de personal como la planeación de la organización, están íntimamente ligadas, a tal grado que no pueden ir separadas, ya que de esto depende el éxito o fracaso de la organización.

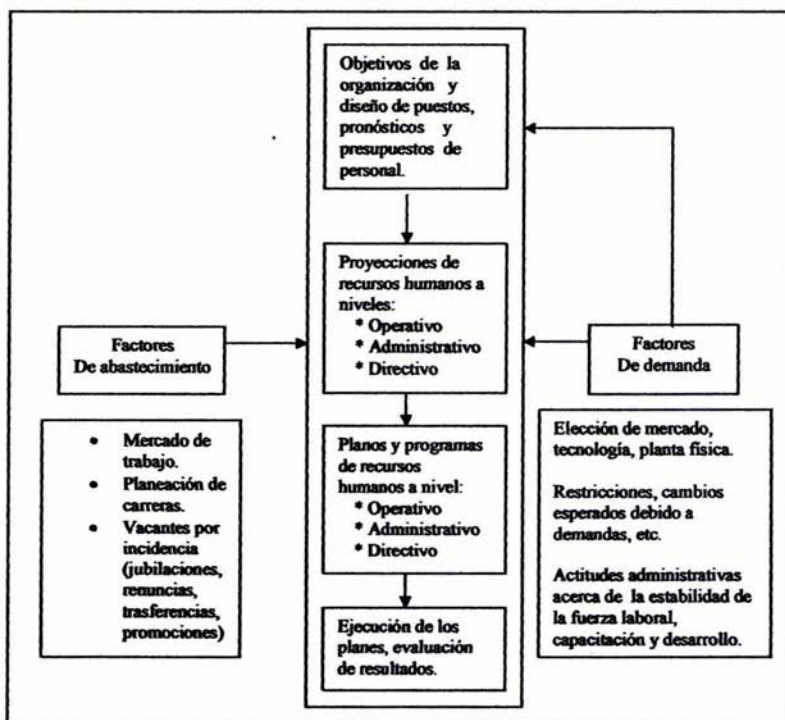
La mayoría de las organizaciones realizan la planeación de personal para mejorar su eficacia, eficiencia y productividad por un largo período, considerando que dentro de la misma organización se promueva a su personal hacia puestos superiores, es necesario que desde el reclutamiento y selección de personal se tomen las precauciones posibles, para asegurar los objetivos trazados a mediano y largo plazo:

La importancia de la planeación de personal radica en:

- Adecuar eficientemente las actividades del personal con los objetivos de la organización a futuro.
- Mejorar la utilización de los Recursos Humanos.
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleos.
- Ampliar la información de la Administración de personal, para ayudar a otros departamentos y en otras actividades de personal.
- Efectuar una demanda importante sobre el mercado de trabajo.
- Coordinar diferentes planes y programas de personal tales como planeación de carreras, planes de capacitación y desarrollo.

2.8.3. SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Planeación de Recursos Humanos también debe responder a las rápidas y cambiantes influencias del medio (tecnológico, mercado de trabajo, leyes, aspectos sociales, etc.). La planeación de personal también debe considerar asignaciones presupuestales para la dotación de personal y, recíprocamente, los presupuestos deben reflejar una evaluación realista de los requerimientos de los Recursos Humanos.



En el cuadro se muestra el sistema de proyección de Recursos Humanos.²⁴

²⁴ Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal", Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas, México 2001.

Es recomendable que el departamento de personal y de finanzas trabajen juntos en la planeación para que así las proyecciones se realicen sobre bases realistas de costos.

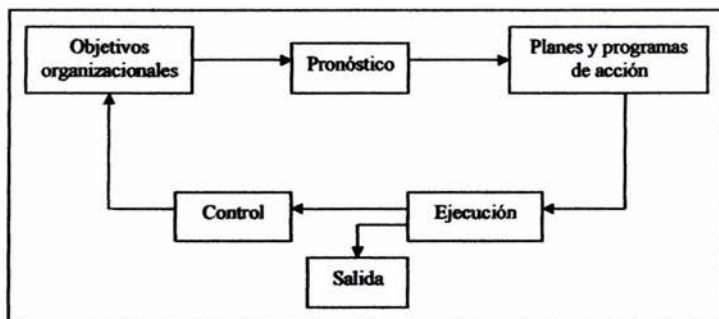
2.8.4. PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este proceso lo definimos como: “Una serie de eventos de personal interrelacionados entre sí que van dirigidos al logro de los objetivos”.

El proceso de Planeación de Recursos Humanos es un flujo de suceso por medio del cual la dirección se asegura de contar con el personal idóneo y suficiente en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Así, el personal será capaz de realizar eficiente y eficazmente las tareas que le corresponden y a su vez ayudarán a la organización a lograr sus objetivos generales.

El proceso de Planeación de Recursos Humanos se presenta a continuación:



Proceso de planeación de personal.²⁵

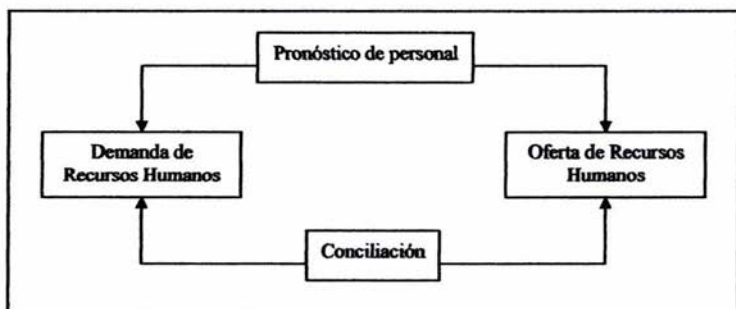
²⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín “Administración Moderna de Personal”, Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas, México 2001.

1) Objetivos organizacionales.

Son aquellos a los cuales se orienta la organización y para ser significativa la planeación de personal debe estar basada en especificaciones de los recursos humanos. La Planeación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura organizacional; además la planeación de personal debe estar integrada con planes generales, ventas, producción, compras, uso de maquinaria y equipo, situación financiera de la organización y la planeación de instalaciones físicas.

2) Pronósticos.

Para poder hacer un pronóstico primero debemos conocer las condiciones en las que se encuentra el flujo de personal, es decir el personal que entra, permanece en ella y luego sale.



Proceso de Planeación de Recursos Humanos.²⁶

²⁶ Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal", Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas, México 2001.

Demanda de Recursos Humanos.

- Seleccionar, los más aplicables en la situación en particular prevaleciente.
- Establecer la naturaleza de la relación histórica entre los seleccionados y la demanda de personal.
- Obtener pronósticos o proyecciones.
- Pronosticar la demanda laboral utilizando los datos de los pasos 2 y 3.

Oferta de Recursos Humanos.

- Realizar el inventario de los empleados actuales en el departamento de su interés arreglados por categoría de puestos.
- Restar el número de empleados que se espera perder durante el periodo que dure la planeación.
- Agregar al inventario el número de empleados que se espera ingresen al departamento por transferencia y, en ocasiones, por reclutamiento externo.
- Hacer ajustes internos por los empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo, por categorías y por puestos. El resultado de estos cálculos es el pronóstico de la oferta de personal.
- Auditoria de Recursos Humanos.

Los puntos anteriores sintetizan las aptitudes y la preparación de todos los empleados. Cuando se refieren a personas que no ocupan puestos de gerencia, las auditorias dan como resultado un inventario de habilidades.

3) Planes y programas de acción

Una vez estimada la oferta y la demanda de Recursos Humanos se procede a la programación que contendrá no sólo el tiempo que requiera el plan, sino todos aquellos aspectos cuantitativos y cualitativos que se refieren al logro de los objetivos en materia de personal.

En la programación del personal, se fijan objetivos y se decide sobre las combinaciones de actividades: dotación de personal, capacitación y desarrollo. Los resultados de la programación son planes de acción, que guían las actitudes del departamento de personal hacia el logro de sus objetivos en un determinado tiempo.

4) Ejecución.

Una vez formulados los programas de acción, el departamento de personal deberá poner en ejecución los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Los planes de acción tienen como propósito cambiar las actividades de Planeación de Recursos Humanos de un campo intangible y conceptual a un campo tangible y operacional.

5) Control.

Tiene el propósito de vigilar las fases del proceso de planeación de personal y proporcionar retroalimentación de los resultados, ésta puede ser dirigida a la Dirección superior con objeto de que realice ajustes a los eventos no planeados, para el Departamento de personal, a fin de mantener sus actividades sobre el objetivo fijado y tener una base de datos para hacer mejoras en sus pronósticos.

2.9. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

A medida que aumenta el grado de complejidad en una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual a su vez puede poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información debe obtenerse mediante un Análisis de Puestos.

El Análisis de Puestos consiste en “la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización”.²⁷

“Esta técnica, responde a una urgente necesidad de las empresas. Para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.²⁸

No es casual que la técnica de Análisis de Puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de Administración de Recursos Humanos, es el Análisis de Puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación.

A partir de lo anterior se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización base de la Planeación de los Recursos Humanos.

²⁷ Werther, Jr William B./ Davis Keith. “ Administración de Personal y Recursos Humanos “. Ed. Mc Graw Hill, 4ta ed., México 1995.

²⁸ Reyes Ponce, Agustín “ Análisis de puestos “. Ed. Limusa, ed. 1ra, México 1990.

2.9.1. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS PARA LA EMPRESA

Todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo éste la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la Administración de Recursos Humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización, se realizará por medio de departamentos o secciones que existan en la misma, éstos siempre concertarán dichas labores a nivel de cada puesto, y es entonces donde el Análisis de Puestos permite describir mejor cada uno de los puestos.

2.9.2 . NECESIDAD SOCIAL DE EFICACIA Y DE PRODUCTIVIDAD

NECESIDAD SOCIAL.

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello, constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., y que, por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades.

Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así pues, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser titular a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

NECESIDAD DE EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD PARA LA EMPRESA

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que, la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo incluyendo todos los puestos que componen la organización. Por lo tanto, la existencia del Análisis de Puestos se justifica en cualquier tipo de organizaciones, sin importar el régimen social al que pertenezcan.

2.9.3. APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como se ha mencionado, las posibilidades de la aplicación del Análisis de Puestos son muy variadas, en virtud de que, conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que se señalarán algunas:

- a) Para encausar adecuadamente el reclutamiento del personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como partes de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectivamente.
- h) Para fines contables y presupuestales.

- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianza y de seguros.
- l) Para efectos de los Recursos Humanos.
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- o) Como técnica inicial de una mejor Administración de Recursos Humanos.

2.9.4. MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Para poder llevar a cabo el Análisis, se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de Recursos Humanos, materiales y técnicos, de los que se disponga.

“A continuación se describen los métodos que se podrían seguir para este efecto”.²⁹

Fijación de los objetivos: Amplitud, enfoque, cobertura, etc., ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el Análisis y en general toda la acción.

Establecimiento de un programa de acción: Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

Fijación del presupuesto respectivo: Selección del método a utilizar. En lo referente a la recopilación de la información, esta se puede captar mediante diferentes formas.

²⁹ Arias Galicia Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Trillas, 4ta ed., México 1990.

2.9.5. PARTES QUE COMPONEN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

- Descripción analítica
- Descripción genérica
- Requerimientos
- Perfil

Se ha buscado incluir en este punto la información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la misma. Así mismo, se solicita precisar el nombre y puesto del jefe inmediato y los horarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.

Para efectos de la localización dentro de la estructura de la organización se solicita, la representación gráfica que muestre el puesto solicitado en su visión, departamento o sección.

Descripción Analítica.

El primer cambio propuesto en la relación a esquemas profesionales, consiste en presentar una descripción analítica de las funciones que se realizan en el puesto; para ello se propone un cuadro que incluye una columna donde deberá anotarse la función y posteriormente, clasificarla de acuerdo a un criterio cronológico; por días, quincenas, meses y eventuales. Deberá marcarse la columna correspondiente.

Descripción Genérica.

“Consideramos que una vez hecha una descripción pormenorizada de las funciones, será más sencillo describir genéricamente el puesto, o sea definirlo dadas las

dificultades normales que entrañan elaborar definiciones, por lo que se propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto atendiendo a cuatro aspectos fundamentales³⁰

- La unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función.
- El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- El objetivo o razón de la función.
- Observaciones.

Consideramos que al establecer estos cuatro elementos, se tendrá la definición esencial del puesto.

1. Requerimientos.

Sólo haremos referencias a puntos que consideramos de interés o que no habían sido tratados.

1.1 Experiencias.

A este inciso se agregó una preclasificación que estableciera si la experiencia es necesaria, deseable, o no necesaria; asimismo, se considera de utilidad saber si ésta se requiere en el área en un puesto similar.

³⁰ Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, 4ta ed., México 1990.

1.2 Capacitación.

Dado que el análisis pueda tener un posible uso en programas de capacitación, se incluyó un inciso para definir el tiempo requerido, además de una presunta experiencia a fin de poder iniciar las labores en el mismo.

2. Responsabilidad.

En la dirección de personas, se ha establecido dos tipos de responsabilidad:

Directa: aquella que tiene un gerente general, sobre las actividades de sus gerentes departamentales.

Indirecta: la que tiene el mismo gerente sobre las actividades de los subordinados de sus gerentes.

3. Condiciones de trabajo.

Ambiente: se busca una clasificación de diferentes aspectos físicos tales como: iluminación, atmósfera, ventilación, etc., de acuerdo a cuatro grados: excelente, buena, mala y pésima.

Tipo: Se clasificará el trabajo de acuerdo al tiempo que se dedique a cada una de las modalidades, con base a los porcentajes establecidos.

Riesgos: Se han dividido en: 1) accidentes de trabajo, y 2) enfermedades profesionales.

Perfil

Al final del Análisis de Puestos se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto. Tomando en cuenta edad, sexo, estado civil, etc, y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer éstas últimas intervengan, de ser posible personal especializado.

Por último, se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto a fin de evaluar la confiabilidad de la información; se incluye además la relación hecha por el jefe inmediato superior, debiendo confirmarse las modificaciones hechas, así como su aprobación definitiva y la fecha de la misma. Como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador sobre los puntos que juzgue convenientes.

2.9.6. PRODUCTIVIDAD DE UN DEPARTAMENTO PERMANENTE DE RECURSOS HUMANOS EN VARIOS TIPOS DE EMPRESAS

El término “productividad” en muchas ocasiones se confunde con el término de “producción”, pues se piensa que a mayor producción mayor productividad, lo cual no es totalmente cierto.

Según el autor David J. Sumanth: “Producción es la acción de hacer o producir bienes”.

“Productividad se refiere a la utilización eficiente de los recursos que se utilizan para producir”.

Basándonos en estas definiciones llegamos a una definición propia de productividad.

Productividad “es el uso racional de los recursos (humanos, materiales y financieros), utilizando además experiencia y habilidad, para producir más (bienes o servicios) con lo mismo”.

En el caso de los recursos humanos la productividad se da cuando cada una de las personas que conforman una organización, realiza bien su trabajo, sin que exista duplicidad de funciones y así desaparecer los tiempos muertos.

Si esto se lleva a cabo correctamente en cualquier tipo de organización sin importar su giro o su tamaño, traerá como consecuencia lograr una mayor productividad.

2.10. VALUACIÓN DE PUESTOS

“La Valuación de Puestos consiste en un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de cada puesto”.³¹ Es decir que esta serie de pasos nos ayuda a conocer el valor de la actividad que va a realizar el personal que sea contratado.

2.10.1. NECESIDAD DE ESTABLECER LA VALUACIÓN DE PUESTOS

En la Valuación de Puestos se consideran tres tipos de necesidades que ayudan a establecer el valor monetario que cada puesto debe percibir en una organización, a continuación se describen de forma breve cada una de ellas.

³¹ Werther, Jr William B./ Davis Keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Ed. Mc Graw Hill, 4ta ed., México 1995.

2.10.1.1. NECESIDAD SOCIAL

Sin duda uno de los grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

Dado que un gran porcentaje de población encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, a través de contratos de trabajo, la importancia del establecimiento de salarios justos resulta evidentemente, de gran trascendencia social.

2.10.1.2. NECESIDAD LEGAL

El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que “para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual”. La única forma de lograr esto es a través de una técnica que elimine la subjetividad.

2.10.1.3. NECESIDAD ECONÓMICA

Siendo los salarios el principal canal distribuidor de la riqueza, es necesario estar seguros que tal actividad se realiza, con el fin de evitar problemas. Por otro lado, contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.

2.10.2. COMO SE RELACIONA LA VALUACIÓN DE PUESTOS CON EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El mismo artículo 86 de la Ley Federal de Trabajo, citado anteriormente, habla de la igualdad en el puesto y la única forma de determinar esa igualdad o desigualdad es mediante el uso de Análisis de Puestos.

El Análisis nos lleva a conocer las operaciones y funciones que corresponden a cada puesto y a determinar las especificaciones del mismo, mediante el grado de intensidad que se requiera en cada uno de los requisitos establecidos normalmente.

Tomando como base el Análisis de Puestos, podemos decir que la valuación de los mismos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre esos factores y la estructura de salarios.

2.10.3. MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Hasta hace algún tiempo se utilizaban una serie de métodos para la Valuación de Puestos que tenían como ventaja el trabajar sobre algo que ya ocurrió, pero esto a su vez se convertía en una desventaja ya que sobre lo hecho ya no se puede hacer modificaciones.

Las técnicas de Valuación de Puestos más comunes son:

- Escalas de puntos
- Listas de verificación
- Métodos de selección obligatoria
- Métodos de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Métodos de puntos comparativos
- Métodos de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Métodos de verificación de campo
- Establecimiento de categorías método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

2.10.4. MÉTODOS DE VALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

“Los métodos de valuación de desempeño basados en el futuro, se concentran en el desarrollo venidero mediante la valuación potencial del empleado o del establecimiento de objetivos de desempeño.

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas

- Métodos de los centros de evaluación³²

2.11. GENERALIDADES DEL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento consiste en el proceso de identificar y atraer hacia la empresa a solicitantes idóneos para cubrir vacantes. Por lo común, ésta tarea es desempeñada por personal especializado, quien debe tener conocimiento de las características en las que operará; es decir, los planes de los recursos humanos, las condiciones sociales y los requerimientos del puesto.

El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa a un grupo de candidatos que reúnan las características especificadas para que se proceda a la selección de la persona que ocupará el puesto.

2.11.1. CONCEPTO

El Reclutamiento “Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de una organización”³³

2.11.2. FASES DEL RECLUTAMIENTO

Existen también las llamadas fuentes externas de Reclutamiento, como en el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas e trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias

³² Werther, Jr William B./ Davis Keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Ed. Mc Graw Hill, 4ta ed., México 1995.

³³ Rodríguez Valencia Joaquín. “Administración de Personal”, Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas, México 2001.

de personal altamente calificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras que para un puesto en el cual no se requiere más que una preparación escolar elemental, generalmente existe exceso de candidatos; mientras que para otros puestos que necesitan una preparación muy larga, formal o informal, generalmente existe escasez de candidatos adecuados.

Entonces, se recurre a atraer personas que están laborando en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones, con lo cual se elevan los costos y se provoca la inflación y los problemas económicos del país.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

2.11.2.1. SOLICITUD DE EMPLEO

Las formas de Solicitud de Empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva. Por lo común, toda la organización de tamaño medio o grande suele preparar su propia solicitud. Es norma común que pidan al candidato varios datos, como por ejemplo:

Datos personales: En esta parte el solicitante debe depositar un alto grado de confianza en el reclutador. El deber ético de mantener privada la información recibida es evidente.

Preparación académica: Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa, los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones. Por otra parte, es indudable que la obtención de determinadas distinciones, demuestran el potencial intelectual, como por ejemplo el contar con una maestría, un doctorado o alguna especialidad.

Antecedentes laborales: El conocer estos datos permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra, además permite tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre la responsabilidad y experiencias del candidato.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos: Especialmente cuando se recluta para ocupar puestos a nivel ejecutivo, las empresas se preocupan por la imagen que sus empleados puedan ofrecer a su comunidad. Los pasatiempos a su vez, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

Referencias: Revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato, pero no es aconsejable que se ocupe demasiado tiempo en conocer la opinión que tienen del solicitante sus parientes y amigos; ya que en ocasiones el ex jefe puede estar predispuesto en contra de su subordinado.

Autenticidad: Es común solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato.

2.11.2.2. ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se desea cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

2.11.2.3. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistado se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada, su uso es casi universal y una de las razones de su popularidad es su flexibilidad; es decir, que se puede adaptar la selección de empleados no calificados, así como a la de calificados, profesionales gerenciales y directivos.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista, en dicho ambiente incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

2.11.2.4. ETAPAS DE LA ENTREVISTA

Inicio

“Creación de un ambiente de confianza. Esta labor corresponde al entrevistador y tiene la obligación de representar a su organización y de dejar una imagen agradable, humana y amistosa. En esta parte es importante que no haya interrupciones durante la conversación y que el entrevistador muestre interés y atención hacia el entrevistado, es importante recordar que su actitud también trasluce aprobación o rechazo”.³⁴

Conversación

“Intercambio de información: Se basa principalmente en una conversación, con el fin de establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante.

Máximo de información: Es aconsejable evitar las preguntas vagas y abiertas, para evitar desviarse del tema y obtener información irrelevante”.³⁵

Fin de la entrevista

“Terminación: Cuando el entrevistador considera que el tiempo y las preguntas se agotan, puede preguntar al solicitante si tiene alguna duda. El siguiente paso es la espera de que la organización se comunique con el solicitante o que concierte una nueva cita.

³⁴ Werther Jr. Williams B/ Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Edit. Mc Graw Hill, 4ta. ed., México 1995.

³⁵ Werther Jr. Williams B/ Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Edit. Mc Graw Hill, 4ta. ed., México 1995.

Evaluación: Inmediatamente de que se concluya la entrevista el entrevistador debe hacer una lista sobre las impresiones que le causo el entrevistado, el uso de esta lista mejora considerablemente el uso de la entrevista como técnica de selección de personal”.³⁶

2.11.2.5. RAPPORT, CIMA Y CIERRE

Rapport:

“Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés al escucharle y, por lo contrario lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. La entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc”.³⁷ El propósito del rapport, en otras palabras, es romper el hielo. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera. Es mejor usar sillones de sala y confortables.

³⁶ Werther Jr. Williams B/ Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Edit. Mc Graw Hill, 4ta.ed., México 1995.

³⁷ Arias Galicia Fernando, “Administración de Recursos Humanos”, Edit. Trillas, 4ta ed., México 1990.

Cima:

Se refiere a la realización de la entrevista propiamente y, a través de ella van a explotarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

Cierre:

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma dando oportunidad al solicitante de hacer las preguntas que considere pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que “la entrevista valió la pena” y que el ser rechazado no implica derrota, sino por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Se insiste en que la extensión y la profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso de selección, estén condicionadas al nivel que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiéndole al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

2.11.3. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles, situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.

Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase, se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se corroboran sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interacción.

Dependiendo de la política organizacional de cada empresa, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que utiliza. De manera general, las áreas que se exploran son:

Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedente penales, pasatiempos, intereses, etc.

Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; de integración familiar, etc.

Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

Situación económica: puesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

2.12. SELECCIÓN

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitante debe ser contratado. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

“Procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”.³⁸

2.12.1. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente de los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia al hombre más apto para una actividad específica.

La selección del personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un

³⁸ Arias Galicia Fernando, “Administración de Recursos Humanos”, Ed. Trillas, 4ta ed., México 1990.

tema de los más divulgados; sin embargo, y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendido.

2.12.2. PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Colocación.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador, es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Así pues si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un gran prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra organización o en otra parte dentro de la misma.

Orientación.

Es necesario considerar la labor del seleccionador no como limitada por las fronteras de la organización, sino en sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y su esfuerzo a la organización a fin de que ellos decidan si pueden o no ser parte de ella, en este último caso lo menos que se puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Ética profesional.

Parece que muchos seleccionados no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales aspectos técnicos de este principio.

Es impredecible pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades puedan afectar a veces definitivamente la vida de otras personas. Esta es una gran responsabilidad.

2.13. CONTRATACIÓN

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y el legal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo, ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos.

En esta etapa es importante que se haya realizado una buena selección para que la contratación sea mucho más sencilla y rápida, pero sobre todo que las personas que queden contratadas sean para bien de la organización.

2.13.1. PROCESO DE CONTRATACIÓN

La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de una actitud aislada que incluye una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización.

De acuerdo con nuestra Ley Federal de Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas:

1. **Contratación individual.**- Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.
2. **Contratación colectiva.**- Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

2.14. INDUCCIÓN

Es una etapa que se inicia cuando se contrata a un nuevo empleado en la organización, donde se brinda toda la información necesaria al nuevo trabajador y se realizan todas las actividades pertinentes para lograr su pronta adaptación e incorporación a los grupos que existen en su medio de trabajo, así como actividades sociales que promueva la empresa, a fin de lograr una plena identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionen con ella.

2.14.1. OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN

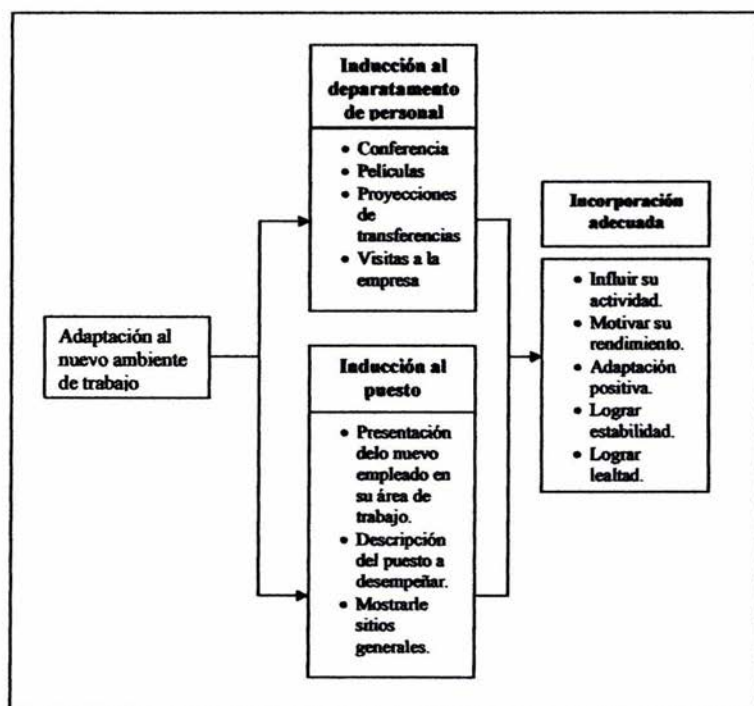
El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están:

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

2.14.2. PROCESO DE INDUCCIÓN

El Proceso de Inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. En el siguiente cuadro se muestra el proceso:



Proceso de Inducción del Personal.³⁹

2.15. PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS

Aquí las personas encargadas del personal se dedican a encontrar para cada trabajador el puesto que mejor pueda desempeñar de acuerdo a sus aptitudes y características personales.

³⁹Rodríguez Valencia Joaquín, "Administración de Personal", Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas, México 2001.

Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición.

2.16. IMPLICACIONES DEL MERCADO DE TRABAJO EN LOS PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS

Como ya comentamos, el mercado de trabajo, o el área en que se reclutarán los solicitantes, variará según el tipo de trabajo y el sueldo que se ofrezca. El reclutamiento para empleados técnicos o ejecutivos que requieren un alto nivel de conocimientos y habilidades, puede ser nacional, o aún internacional, en su alcance. Sin embargo, buscar empleados para trabajos que requieren poca habilidad originará que el reclutamiento pudiera tener un alcance geográfico relativamente pequeño.

No obstante, la resistencia de los individuos a mudarse fuera del lugar de residencia, puede hacerles rechazar ofertas de empleos, de esta manera, no son considerados para los empleos fuera del mercado local. Al ofrecer un nivel atractivo de compensación y al ayudar en los gastos de traslado, algunos solicitantes pueden ser convencidos de mudarse de la localidad donde viven.

Por tanto, las principales tendencias en la demanda de trabajadores interesan a los especialistas en administración de personal, porque indican tanto oportunidades únicas como problemas potenciales.

Es necesaria una evaluación del impacto general de los cambios recientes, para señalar los programas para la solución de los problemas.

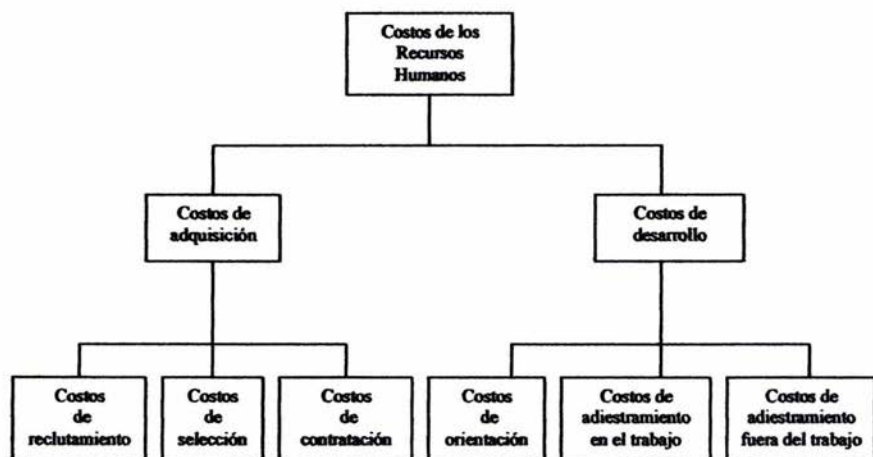
2.17. ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO DE ESTA FUNCIÓN EN DIVERSOS TIPOS DE EMPRESAS

Como se ha visto, los Recursos Humanos son parte fundamental para el crecimiento de cualquier organismo, desde la micro empresa hasta las grandes organizaciones, donde la mayoría de las veces ya se cuenta con un departamento o gerencia de Recursos Humanos, gracias a que tienen los suficientes recursos para mantenerlo; aunque esto pareciera imposible de realizar en una micro o pequeña empresa, hoy en día ya existen alternativas para ellas, es decir, que a pesar de que no tengan los recursos para instalar y mantener un departamento de Recursos Humanos dentro de su organización, esta función puede ser delegada a personas externas especializadas en esta área.

El beneficio de contar con personal dentro o fuera de la empresa que se encargue de manejar a una parte de las funciones del departamento de personal, se ve reflejado en un mejor funcionamiento de la misma como puede ser:

- **Disminución de la rotación de personal**
- **Evitar duplicidad de funciones**
- **Ahorro en cursos de capacitación para el personal**
- **Contratación de personal calificado**

2.17.1. COSTOS ESTIMADOS DE ESTA FUNCIÓN⁴⁰



2.17.1.1. COSTOS DE ADQUISICIÓN

Son los costos incurridos en el reclutamiento, selección, contratación e inducción de los empleados. Esta información es esencial en la Planeación y Control de los Recursos Humanos y en la presupuestación de personal.

a) Costos de reclutamiento

Es común que las compañías pongan anuncios para conseguir personal, variando su tipo y costo según el grado de habilidad requerida y la disponibilidad de candidatos potenciales; se pueden preparar folletos o cualquier otro material impreso, para familiarizar a los postulantes con la naturaleza de la Compañía y sus políticas de empleo.

⁴⁰ Rodríguez Valencia Joaquín, "Administración de Personal", Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas, México 2001.

b) Costos de selección

La asignación de los costos de las entrevistas, puede hacerse estimando el número de entrevistas y duración promedio de cada una.

El costo de la verificación de la referencia incluye llamadas telefónicas, telegramas, tiempo de correspondencia, viajes, etc. Algunas entidades requieren que sus empleados pasen por un examen médico, puesto que las propias facilidades médicas que ofrece la compañía serán utilizadas también por sus empleados, es necesario asignar el costo total del mantenimiento de esas facilidades entre los usuarios.

c) Costos de contratación

Son los costos en que se incurre al traer al empleado a la empresa y colocarlo en un puesto en particular. El empleado puede ser transferido o promovido desde dentro de la empresa o provenir de afuera.

2.17.1.2. COSTOS DE DESARROLLO

Estos costos se producen al adiestrar a una persona para el nivel de trabajo necesario o ampliar sus habilidades. Se puede incurrir en ellos al comienzo del nuevo trabajo, posteriormente o por intermedio del desarrollo de un empleado para una posible posición de supervisión. Los costos de aprendizaje serán aquellos que se producen en convertir a la persona en un miembro más efectivo de la empresa.

a) Costos de orientación

Estos costos comprenden los gastos usuales incurridos en la orientación formal de los

empleados. Generalmente la orientación incluye proporcionar al nuevo empleado información sobre las políticas del personal, la gerencia de la empresa, productos y servicios, sitios y facilidades, beneficios laborales tales como pensiones, y beneficios médicos, sobre sueldos y planes de opción de compra de acciones, etc.

b) Costos de adiestramiento en el trabajo

Estos costos se producen al adiestrar un empleado mientras éste desempeña un puesto específico. Su duración puede variar, desde un período corto, en el caso de trabajadores de producción, a varios meses, en el caso de puestos de mayor responsabilidad.

c) Costos de adiestramiento fuera del trabajo

Estos costos se originan generalmente en adiestramientos técnicos avanzados o en programas de desarrollo gerencial no directamente relacionado con el desempeño en el trabajo. Los trabajos pueden ser en “casa”, con clases dictadas por personal calificado de la compañía o por instructores externos.

2.17.1.3. COSTOS DE SEPARACIÓN⁴¹

Como se muestra en el siguiente esquema los costos de separación son los que se implican en la terminación de un empleo y se divide básicamente en tres aspectos que a continuación se describen.

⁴¹ Rodríguez Valencia Joaquín, “Administración de Personal”, Ed. ECASA, Ediciones Contables y Administrativas, México 2001.



a) Costos de pago por rompimiento

Consiste en la cantidad de compensación prepagada que se da a un empleado cuando deja la compañía. La cantidad puede variar desde una pequeña suma, para una posición de nivel inferior, hasta sumas importantes para posiciones de altos niveles.

b) Costo por bajo desempeño

Estos costos representan la pérdida de productividad antes de que el empleado deje la compañía. Generalmente los empleados muestran un bajo desempeño antes de irse de la compañía.

c) Costos de la posición vacante

Cuando está vacante una posición puede ser que se incurra en costos indirectos en las áreas relacionadas. Esto puede causar una demora en la terminación del trabajo y, consecuentemente, una demora en la presentación de los estados financieros.

Generalmente toda empresa grande cuenta con un departamento de personal o con especialistas en la materia y esto se debe a que cuentan con suficientes recursos financieros para su mantenimiento.

A diferencia de estas grandes empresas, en las micro y pequeñas la función de Recursos Humanos es llevada a cabo, en ocasiones por un administrador general que la mayoría de las veces es el gerente y dueño de la empresa; en el otro caso, éste delega autoridad a otra persona situada en un rango inferior. Todo esto se debe a que no se cuenta con suficientes recursos financieros ni con los conocimientos en comparación con las grandes empresas.

Debido a esta necesidad de contar con un departamento de personal y la carencia de recursos financieros, se ha creado el Outsourcing en Recursos Humanos, que consiste en delegar autoridad y responsabilidad a terceras personas especializadas en el área, es decir, quien se encargue de reclutar y seleccionar al personal adecuado para cada función de acuerdo con las especificaciones del cliente (organización).

CAPÍTULO 3

OUTSOURCING TRANSFERENCIA

DE ACTIVIDADES A

PROVEEDORES EXTERNOS

CAPITULO 3

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

3.1. GENERALIDADES DEL OUTSOURCING

“Recurrir a la transferencia de actividades de una organización a proveedores externos o Outsourcing, es una tendencia que se ha impuesto recientemente en Estados Unidos y Europa. Esto significa la contratación de proveedores ajenos a las empresas con experiencia en un campo en particular para que proporcionen a éstas ciertos servicios y operaciones”.⁴² El propósito que se persigue con ello, puede ser reducir costos mediante el ahorro en prestaciones al personal, reducir personal o reasignar empleados a tareas más importantes y evitar conflictos laborales directos. Así los proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una empresa concentrarse en sus aptitudes esenciales y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que éstas son especialmente aptas.

“El Outsourcing –entendido como la estrategia de negocio que permite delegar en un socio externo el desempeño de funciones (no estratégicas) continuas en una empresa, inició en México hace más de 40 años, cuando las compañías contrataban servicios de vigilancia y limpieza, más tarde los de comedor y mantenimiento, hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, manejo de nómina, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y

⁴² Koontz Harol y Wehrich Heinz “Administración una Perspectiva Global”, Ed. Mc Graw Hill, ed. 12va. México 2003.

procesamiento de datos, entre otros”.⁴³

“Otra de las razones por las que las compañías recurren a proveedores externos, son la obtención de acceso a las mejores fuentes en todo el mundo, compartir el riesgo con los proveedores, la asignación de capital a factores claves de éxito, la delegación de funciones difíciles de administrar o sencillamente la incapacidad de ejecutar ciertas tareas”.⁴⁴

“Se ha dicho que antes de optar por proveedores externos, es necesario realizar un estudio de reingeniería. Los resultados de este análisis puede indicar qué tareas conviene conservar dentro de la compañía y cuáles otras contratar con fuentes externas”.⁴⁵

“Contratar los servicios de un tercero debe ser un préstamo de conocimientos que la empresa tiene obligación de capitalizar en sus activos de capital intelectual. Este es un aspecto central en el éxito del Outsourcing. La empresa subcontrata operaciones realizadas por un experto. El conocimiento del servicio lo tiene el contratista; el conocimiento del negocio lo tiene la empresa que solicita el servicio”.⁴⁶

“El Outsourcing no es despedir a nadie, es una redistribución del personal para que la empresa se pueda dedicar a otros objetivos, proyectos, a la esencia de su negocio. La tendencia es sacar procesos enteros de las compañías, sobre todo en los aspectos que son menos representativos para el cliente”.⁴⁷

⁴³ Reyes Adriana, “Revista: Ejecutivos de finanzas”, Art. “Las Comunicaciones y las nuevas formas de hacer negocios”, Julio 2000.

⁴⁴ Koontz Harold y Wehrich Heinz “Administración una Perspectiva Global”, Ed. Mc Graw Hill, ed. 12va. México 2003

⁴⁵ Koontz Harold y Wehrich Heinz “Administración una Perspectiva Global”, Ed. Mc Graw Hill, ed. 12va. México 2003.

⁴⁶ González Gaica Rodolfo, “Revista: Ejecutivos de Finanzas”, Art. “El Outsourcing como una estrategia de negocios”, Diciembre 2001.

⁴⁷ Reyes Adriana, “Revista: Ejecutivos de Finanzas”, Art. “Outsourcing Flexibilidad para la Empresa”, Febrero 2001.

3.2. SIGNIFICADO ETIMOLÓGICO

“El Outsourcing tiene etimológicamente una definición sencilla pues en realidad se compone de dos vocablos, a saber: out, “fuera”, y source, “fuente” o “suministro” que, acompañado del gerundio ing, (una connotación que indica que algo se esta haciendo, en inglés), nos lleva a concluir, con lógica, lo que Outsourcing significa literalmente: suministro externo, una suministración de bienes y/o servicios que proviene de fuera de la propia empresa, siendo una estrategia de reingeniería empresarial que conduce a una forma diferente de hacer mejores negocios”.⁴⁸

3.2.1. DEFINICIÓN DE OUTSOURCING

Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría.

En este contexto debe ser el Outsourcing de servicios una estrategia de productividad, capaz de incrementar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

“El Outsourcing constituye una estrategia de negocios que debe garantizar un servicio de soporte a las actividades principales de negocio (core-business) con alta rentabilidad, oportunidad y productividad”.⁴⁹

⁴⁸ Ruiz Moreno Guillermo Ángel. “Revista: Laboral”, Art. “El Outsourcing, un instrumento jurídico sin control legal”, Marzo 2002.

⁴⁹ González Gatica Rodolfo. “Revista: Ejecutivos de Finanzas”, Art. “El Outsourcing como una estrategia de negocios”, Diciembre 2001.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

“El Outsource podría definirse como un servicio exterior a la compañía y actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en tanto que Outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía o, como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente”.⁵⁰

Para entender plenamente el Outsourcing, éste también debe considerarse a la luz de otras decisiones gerenciales: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto, o la cantidad correcta de personal para una organización.

“Entre más especializada sea una compañía, es más probable que la ayuda experta necesaria solo pueda encontrarse fuera y no dentro de la compañía. Tratar de agregar un departamento adicional, aumentar los niveles gerenciales o la información, no es la mejor solución. En consecuencia, es más fácil obtener ayuda experta del exterior. Incluso las dificultades para compartir información entre departamentos dentro de una compañía pueden reducirse empleando un recurso externo de tecnología informática”.⁵¹

El Outsourcing es cada vez más la respuesta común a la pregunta ¿fabricar o comprar?, que se hacen las industrias manufactureras y a la pregunta ¿lo hacemos nosotros o lo compramos?, que se hacen las industrias de servicios.

⁵⁰ Rothery Brian, Ian Robertson. “Outsourcing”, Ed. Limusa, México 1997.

⁵¹ Rothery Brian, Ian Robertson. “Outsourcing”, Ed. Limusa, México 1997.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

Después de haber dado el significado etimológico y su definición, podemos entonces formular una propia:

El Outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la empresa, la cual provee servicios especializados a los que pueden recurrir aquellas organizaciones que no cuenten con los recursos necesarios para hacer crecer su negocio de manera constante y además para todas aquellas empresas que busquen nuevas formas de disminuir costos y por consiguiente, aumentar su productividad y ganancias debido a que se enfocan en lo que es su giro principal.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

3.2.2. FUNDAMENTOS PARA LA UTILIZACIÓN DE OUTSOURCING

Paulatinamente van desapareciendo ciertos axiomas de la Administración de antaño que son reemplazados por técnicas más actuales y acordes con los tiempos que corren y con las necesidades de mercado que se presentan. Analicemos algunos de ellos, acerca de este tema:

- a) “Hasta mediados de la década de los 80’s, se pensaba que todas las actividades se debían hacer en la empresa. A partir de esa fecha, en Europa y en los E.U.A.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

se comienzan a realizar distintos procesos a través de terceros, por influencia del modelo japonés, hasta llegar a la actualidad, donde varios de los procesos comerciales definitivamente se llevaban a cabo a través de empresas que no pertenecen a la organización.

- b) Surge con mucha fuerza el tema de la especialización para las empresas con liderazgo y hoy es una obligación contratar afuera todo aquello que no es competencia directa de la organización.
- c) Existe una opinión generalizada acerca de que no se conocen organizaciones que sean totalmente productivas en todas las actividades; por este motivo, se busca la especialización a través de terceros.
- d) Esto permite tener un mejor aprovechamiento de los recursos gerenciales.
- e) El entorno competitivo obliga a ser tan productivos en las actividades consideradas de soporte como en la actividad principal. La autoridad en cierto tema se encuentra en donde está el conocimiento, y éste reside en la especialización.
- f) Aparecen con notable vigor las alianzas estratégicas, que no implican sólo comprar o desarrollar. El sistema Outsourcing es una de ellas.
- g) Crece el modelo de integración de la empresa con sus proveedores y clientes; por lo tanto, las empresas aprenden a trabajar en el concepto del personal propio y el ajeno, puesto que no existe una sociedad implícita”.⁵²

⁵² Orlando Juan José, González Daniel Eduardo. “Distribución y Marketing”, Ed. Ediciones Macchi, ed. 5ta. México 1997.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

“En cuanto a México se refiere, los primeros indicios que tenemos de los servicios de Outsourcing, se remontan a más de cuarenta años, cuando las empresas empezaron a visualizar de manera objetiva su necesidad y la conveniencia de externalizar algunas funciones que por un lado, no les resultaban de todo agradables, y por otro, no formaban parte de su core - business”.⁵³

“A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, cuando se registro la crisis económica de 1995 constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso”.⁵⁴ De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.

En el actual milenio, se sabe que el Outsourcing bien orientado y alineado al objetivo del negocio de la empresa, constituye un medio que siempre va a dar un valor a las organizaciones de manera inmediata y éste se debe a que las empresas contratan un servicio que no pueden cubrir dentro de su organización con lo que obtienen ventaja frente a su competencia, sobre todo en lo referente a los recursos humanos ya que este tipo de empresas suministran al personal que esta debidamente capacitado para desempeñar determinadas funciones.

⁵³ Adams, Oscar. “Revista: Management Today en Español”, Art. “El Outsourcing y la Era de la Flexibilidad” Diciembre 2001, Enero 2002.

⁵⁴ García Álvarez Rafael. “Outsourcing”. (INTERNET).

3.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL OUTSOURCING⁵⁵

- Los procesos se mantienen íntegros.
- Existe un control total de dichos procesos.
- El consultor se integra al equipo interno de la compañía.
- Se llega a convertir en un Insourcing (no se percibe que la empresa proveedora es independiente de la empresa cliente).
- Se asignan y aceptan responsabilidades y autoridad como si fuesen de la empresa.

3.2.4. FORTALEZAS GENERALES DEL SISTEMA DE OUTSOURCING⁵⁶

- a) Permite la liberación de capital improductivo afectado a este tipo de actividad;
- b) Concreta los esfuerzos del cliente en áreas estratégicas y específicas propias de su negocio;
- c) Alcanza mayor especialización en la función logística y del servicio al cliente;
- d) Mejora sustancialmente la administración del tiempo del cliente, ya que concentra su atención en pocos responsables;

⁵⁵ Adams Oscar. "Revista: Management Today en Español", Art. "El Outsourcing y la Era de la Flexibilidad" Diciembre 2001, Enero 2002.

⁵⁶ Orlando Juan José, González Daniel Eduardo. "Distribución y Marketing". Ed. Ediciones Macchi, ed. 5ta. México 1997.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

- e) Agiliza las decisiones en materia de distribución, ya que el tercero es, por identidad, más flexible en sus recursos y decisiones;
- f) Aumenta la productividad y la competitividad del cliente;
- g) Permite una alta sinergia entre el cliente y proveedor, que unen sus conocimientos para un mayor logro del objetivo;
- h) Permite el diseño a la exacta medida de las necesidades del cliente y de sus clientes en cuanto a la distribución del servicio. Además, el tercero tiene una alta adaptabilidad a los cambios en las necesidades;
- i) El trabajo conjunto de la simple enunciación de los puntos anteriores deriva de la relación calidad / costo;
- j) También permite a la empresa conocer en forma exacta sus erogaciones y costos en materia logística integral. Esa información exacta, por su actitud y derivaciones, no siempre es conocida por la empresa productora, ya que las erogaciones respecto del flujo real afectan todas las áreas.

3.2.5. METODOLOGÍA DEL OUTSOURCING

La metodología del Outsourcing representa básicamente, una buena práctica de la toma de decisiones gerenciales, ya que la subcontratación necesita sujetarse a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente sobre la base de análisis financieros y técnicos.

Una metodología práctica para establecer un proyecto de Outsourcing incluye: combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros, también se debe

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de Outsourcing en un momento determinado y partiendo de este análisis se diseña un programa de Outsourcing estableciendo las necesidades y todos los recursos que se requieran para llevar acabo el proceso y así, prepararse para la implementación y adquirir dichos recursos para que pueda ser manejado.

La siguiente metodología pretende según la Maestra por Administración de la UAT María Esther Espiricuetto Islas, apoyar la planeación, fijar expectativas e indicar cuáles son esas tareas que requieren conocimientos especializados.

“La ejecución de los pasos de esta metodología, da como resultado un adecuado plan general, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto, así se tiene:

FASE 0. INICIO DEL PROYECTO

Deberá identificarse el alcance de lo que se está considerando para el Outsourcing, se establecerán criterios y asignarán los recursos necesarios al mismo.

FASE 1. EVALUACIÓN

Se examina la factibilidad del Outsourcing, se definen los alcances y límites del proyecto y se informa en qué grado éste satisface los criterios establecidos.

FASE 2. PLANEACIÓN

Se establecen los criterios para la licitación, se definen con detalle los requisitos y se prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

FASE 3. CONTRATACIÓN

Se seleccionará a un contratista como resultado de un proceso de licitación, y se identificará a un proveedor de respaldo. Las decisiones que emanan de esta fase son: la concesión del contrato, a quién, para qué servicio, durante cuánto tiempo, con qué criterios de medición.

FASE 4. TRANSICIÓN

Aquí se establecerán los procedimientos para la administración de la función subcontratada, se transferirá la responsabilidad formal de las operaciones y el personal, además de los activos, según se haya acordado.

FASE 5. ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN

En esta etapa se revisará el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicio acordados, se plantearán las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales”.⁵⁷

En conclusión el proceso debe adaptarse a las condiciones de cada empresa, según el servicio que requiera.

3.3. SERVICIOS DE OUTSOURCING EN MÉXICO

Al hacer un análisis del panorama del desarrollo del Outsourcing en México encontramos que la subcontratación no solo se aplica a sistemas de producción, sino

⁵⁷ Espiricueto Islas María Esther. "Revista: Administrate Hoy ", Art. "Outsourcing: La Subcontratación en el Mundo Cambiante del Trabajo", Diciembre 2000.

que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. “A continuación se muestran los servicios más comunes”.⁵⁸

▪ **SUBCONTRATACIÓN DE LOS SISTEMAS FINANCIEROS**

Al aumentar el tamaño de una empresa, los recursos tanto materiales como humanos en el departamento de finanzas crecen de la misma manera. Este probablemente fue uno de los primeros pasos de la subcontratación, las compañías al incrementar sus ventas y como consecuencia sus flujos de efectivo, encontraron más eficiente trasladar el cuidado de estos fondos a empresas que tuvieran mayor seguridad para guardar el dinero; así como también una mayor eficiencia en el manejo del mismo.

▪ **SUBCONTRATACIÓN DE LOS SISTEMAS CONTABLES**

Para poder entender este tipo de subcontratación hay que tomar en cuenta el crecimiento que han presentado los despachos contables en los últimos años. Día con día las organizaciones prefieren que una empresa especializada lleve sus registros contables, ya que no solo evita una reducción en las actividades de la compañía, sino que generalmente es más económico tener un despacho que lleve todas las transacciones de la empresa, que un departamento completo de contabilidad en el que difícilmente se puede contar con la experiencia y la capacidad de un despacho contable externo.

⁵⁸ Rosas Modragón Mauricio. La Subcontratación como un Enfoque Estratégico dentro del Proceso de Abastecimiento. 2000. (INTERNET).

▪ **SUBCONTRATACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA**

En la actualidad se puede observar que la subcontratación en lo referente a este departamento tiene distintos niveles, es decir, la subcontratación puede ser parcial o total.

Una compañía puede contar con su propio departamento de mercadotecnia, que sea responsable de realizar todas las actividades propias de ésta área, desde investigaciones de mercado hasta campañas publicitarias. Una subcontratación parcial es cuando una empresa cuenta con un departamento de mercadotecnia, pero prefiere, por ejemplo, realizar sus estudios de mercado y otros análisis de mercadotecnia con algún tercero especializado en la materia. Por último, una subcontratación total es cuando la empresa, por diversos motivos, como puede ser el tamaño de la compañía o la especialización del tercero, prefiere que todo lo relacionado con el departamento de mercadotecnia pase a manos de una empresa especializada.

▪ **SUBCONTRATACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Es común que las organizaciones cuenten con un departamento de recursos humanos encargado de la contratación y liquidación de los empleados, así como el manejo de personal y demás actividades relacionadas con este departamento. Recientemente han surgido compañías dedicadas al manejo de este indispensable recurso. Es posible subcontratar esta actividad con empresas que ofrecen a sus clientes la desintegración total del departamento de recursos humanos con ventajas como: menores costos en el

manejo del mismo, selección del personal especializado y adecuado a las necesidades de la empresa y el manejo de los problemas laborales e incluso de carácter legal que pueden surgir con los empleados.

- **SUBCONTRATACIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE COMPUTO**

La subcontratación de los sistemas administrativos de cómputo no significa que una empresa contrate a un tercero para administrar la compañía, sino que existen algunos procesos en esta área en los que se prefiere el apoyo de una organización con alta especialización en la materia.

- **SUBCONTRATACIÓN DE ACTIVIDADES SECUNDARIAS**

Este tipo de subcontratación es uno de los más importantes, ya que como su nombre lo indica, una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, etc. Es importante notar que en la actualidad la mayoría de las empresas ya han subcontratado estos procesos.

- **SUBCONTRATACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

El término subcontratación cobró fuerza gracias a la atención que comenzó a generar la subcontratación de una actividad tan esencial como la producción. Es más sencillo comprender como una empresa puede disminuir costos y aumentar la eficiencia de

la organización si ésta deja que terceros se encarguen de las actividades ajenas a la producción como las mencionadas anteriormente. Lo que resulta más difícil de comprender es cómo algunas empresas pueden tener beneficios, encomendando a otras compañías su producción o parte de ésta.

▪ **SUBCONTRATACIÓN DEL SISTEMA DE TRANSPORTE**

La idea de la subcontratación de cierta actividad surge la mayoría de las veces por la dificultad de la empresa de incurrir en la inversión que requiere dicha tarea. El sistema de transporte es, en muchos casos, una de estas actividades. Cuando una empresa requiere mover productos a distancias lejanas o en grandes cantidades, frecuentemente su única opción es contratar un tercero que se encargue del transporte, no solo para distribuirlos a sus clientes, sino incluso para abastecerse de los materiales requeridos para su producción en el caso del que el proveedor no cuente con un sistema de transporte o para moverlo a sus distintos almacenes.

▪ **SUBCONTRATACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN**

Parecía poco probable una subcontratación en este departamento, vital en las operaciones de cualquier empresa, pero son pocas las áreas en que la subcontratación no se ha hecho presente.

Este tipo de subcontrataciones es muy común en el proceso de exportación; cuando una empresa pretende comercializar sus productos en otro país, rara vez decide desde el principio establecer una planta productiva en el extranjero. Generalmente asigna este proceso a un distribuidor o asociado para que se haga cargo de esta tarea, a cambio de un porcentaje sobre la venta.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

En un sentido estricto, se podría considerar a las franquicias y distribuidores como una subcontratación del proceso de ventas. Las tiendas departamentales y los supermercados son ejemplo de esta actividad.

▪ SUBCONTRATACIÓN DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

En Estados Unidos, ya existen compañías que ofrecen encargarse del proceso de abastecimiento, y esto no en el sentido de ser los proveedores de materia prima de la compañía, sino de ser los encargados de conseguir para sus clientes todos los requerimientos de su sistema productivo. Estas empresas son más comunes en la industria químico - farmacéutica, en la que existen entidades especializadas en estos servicios con contactos con productores químicos, lo que les permite ofrecer a los laboratorios y demás clientes, el servicio de suministro de materiales.

3.3.1. OUTSOURCING EN RECURSOS HUMANOS

“Hablando específicamente de Outsourcing para actividades relacionadas con Recursos Humanos, éste se puede encontrar en el giro bancario, en empresas de productos al consumidor, electrónicas, constructoras, de ingeniería, laboratorios, de telefonía, de entretenimiento, farmacéuticas, es decir, es perfectamente adaptable a cualquier especialidad de negocio una vez que la empresa, con la ayuda de especialistas, ha logrado diseñar el Sistema de Recursos Humanos que asegura la orientación de la gente a la productividad y resultados del negocio, el enfoque del área hacia la atracción desarrollo y retención del talento, así como los procesos de recursos humanos al servicio de los usuarios finales”.⁵⁹ Sin embargo, su efectividad

⁵⁹ Adams Oscar. “Revista: Management Today en Español”, Art. “El Outsourcing y la Era de la Flexibilidad” Diciembre 2001, Enero 2002.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

no se podría limitar solo a una área o empresa en específico, ya que esto dependerá de diversos factores, uno de ellos es que la empresa contratante elija al proveedor adecuado y especializado en el área que le proporcione un servicio de calidad.

Si en el futuro, la creación de valor ha de venir de los Recursos Humanos, el nuevo rol de sus profesionales se definirá en términos muy diferentes a los establecidos hasta ahora.

En la actualidad, la función de Recursos Humanos está tomando un cariz estratégico y su aportación a los objetivos centrales de la empresa adquiere cada vez una mayor relevancia.

“La globalización de la información a través de sistemas de tecnología más avanzada, no es el único concepto totalizador que debe privar en la empresa, los modelos globales de Recursos Humanos, diseñados de acuerdo con los objetivos y programas estratégicos, también responderán a un concepto global e incluyente, ya que solamente de esta forma podrán agregar valor al proceso central de la organización”.⁶⁰

“En los últimos años, los roles de los ejecutivos de Recursos Humanos han sido considerados en términos de transición, es decir, se están construyendo de acuerdo con conceptos diametralmente opuestos, ya que van de lo operativo a lo estratégico, de lo cualitativo a lo cuantitativo, de ser policía a ser socio, del corto al largo plazo, de lo reactivo a lo proactivo, y de lo centrado de las actividades a lo centrado de las soluciones”.⁶¹

⁶⁰ Espiricueto Islas María Esther. "Revista: Administrate Hoy", Art. "Outsourcin: La Subcontratación en el Mundo Cambiante del Trabajo", Diciembre 2000.

⁶¹ Reyes Adriana. "Revista: Ejecutivos de Finanzas", Art. "Outsourcing: Flexibilidad para la Empresa", Febrero 2001.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

“Estos roles, que resultan necesariamente complejos y a veces hasta paradójicos, demandan grandes responsabilidades y decisiones que forzosamente deberán tomarse al interior de la organización, ya que al tratar de construir una empresa competitiva la atención se centrara en el futuro, proyectando en el tiempo no sólo el tema del *management* de Recursos Humanos, sino el de la transformación y cambio y el de la contribución de los empleados, haciendo un esfuerzo por armonizar las estrategias de Recursos Humanos con las estrategias centrales del negocio”.⁶²

“Una tendencia irreversible que ya está moviendo miles de millones de dólares en Norteamérica tiene que ver con el Outsourcing de Recursos Humanos. Esto significa que cada vez más empresas están dejando en manos expertas (y externas) la reclutación de personal, trámites de pago, seguro social, pensiones, compensaciones y despidos, con el fin de concentrarse en su actividad principal, en la parte medular de su negocio”.⁶³

“Las compañías que recurren al Outsourcing de Recursos Humanos experimentan en promedio un ahorro en costos hasta del 40%, debido a la eliminación de algunas funciones que anteriormente se realizaban dentro de la empresa como son el reclutamiento y selección de personal y lo más importante, es un incremento en su capacidad de producción y calidad”.⁶⁴

La razón de ello es simple: recurrir al Outsourcing de Recursos Humanos permite a una compañía concentrarse en su negocio principal; estar al tanto de sus ingresos dejando que los especialistas se encarguen de los Recursos Humanos.

⁶² Espiricueto Islas María Esther. “Revista: Administrate Hoy”, Art. “Outsourcin: La Subcontratación en el Mundo Cambiante del Trabajo”, Diciembre 2000.

⁶³ Reyes Adriana. “Revista: Ejecutivos de Finanzas”, Art. “Outsourcing: Flexibilidad para la Empresa”, Febrero 2001.

⁶⁴ García Alvarez Rafael. “Outsourcing”. (INTERNET.)

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

El Outsourcing permite a las organizaciones mantenerse delgadas, reducir sus costos de operación y ser más eficientes. Por esto, las empresas que ofrecen servicios en el área de Recursos Humanos están siendo más demandadas por las compañías que se han centrado en su objetivo de negocio.

Este servicio abarca la búsqueda de personal a diferentes niveles, desde el operativo, técnico y administrativo, hasta el gerencial, se pueden responsabilizar de todo lo que tiene que ver con la parte administrativa, el manejo y control de prestaciones, conforme a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo así como a la inducción y capacitación correspondientes.

El servicio es ideal para las empresas que llevan acabo proyectos especiales, o que quieren poner a prueba al personal de nuevo ingreso. También esta enfocado a compañías que requieren de apoyo extra para el logro de una actividad específica, o desean organizar programas de entrenamiento obteniendo del Outsourcing un valor agregado. En este mismo sentido, el Outsourcing ofrece beneficios a empresas extranjeras que requieren adecuar sus políticas, procedimientos y programas al entorno y legislación mexicana.

El Outsourcing puede manejar departamentos completos o parte de sus actividades. La aceptación que han tenido en esta área se debe a la responsabilidad que adquieren con el cliente, ya que cada vez se demanda mayor entrega por parte de quien ofrece el servicio.

3.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

Las empresas buscan fórmulas para administrarse de mejor manera y obtener por consecuencia los mejores resultados financieros. Una de las áreas en las que se refleja

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

mayor interés es precisamente el manejo de Recursos Humanos de la empresa, lo que conlleva a introducimos al estudio de una figura utilizada por un buen número de empresas: el Outsourcing.

El Outsourcing constituye: “un procedimiento alternativo en virtud del cual una empresa puede ser asesorada y auxiliada por otra en el desempeño y desarrollo de actividades, eliminando cargas administrativas y sociales inherentes al ejercicio de una actividad laboral, pero dicho procedimiento tiene sus ventajas las cuales son descritas a continuación”:⁶⁵

- Afina el enfoque gerencial: la gerencia puede dedicar tiempo y atención a los quehaceres medulares. El contratista asume la responsabilidad de las operaciones y de la administración de cada día.
- Aumenta la rentabilidad: ello es posible mediante la contratación de quienes pueden ofrecer mayor productividad y eficiencias en sus áreas de experiencia.
- Mejora los procesos de la empresa: los contratos que se especializan en un proceso determinado o en una tecnología específica están en posibilidad de proporcionar mayor productividad en dichas áreas de especialización.
- Obtiene acceso a aptitudes de clase mundial: a través de la asociación con organizaciones de esta categoría, el Outsourcing puede aportar una excelencia operativa o una calidad de producto que estaba más allá de las aptitudes de la firma contratante.

⁶⁵ Información Dinámica de Consulta. Año. XVIII. N. 99. 2000.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

- **Acelera los beneficios de la reingeniería:** las compañías que están haciendo reingeniería de sus procesos pueden obtener beneficios inmediatos, encargando estas actividades a otras organizaciones que han alcanzado un desempeño de clase mundial.
- **Eleva los niveles de servicio:** los contratistas pueden responder mejor a las necesidades, que las operaciones de servicio internas.
- **Comparte los riesgos.**
- **Reasigna recursos:** permite dirigir los recursos hacia las aplicaciones que produzcan mayor ganancia.
- **Obtiene escalabilidad:** esta opción puede aportar flexibilidad para la ampliación o la reducción de la planta laboral, de las instalaciones o de la capacidad.
- **Explora tecnologías de avanzada:** los contratos pueden proporcionar acceso a una tecnología que de otro modo no estaría disponible o sería inaccesible.
- **Reduce o controla los costos de operación:** diversos sistemas económicos pueden permitir a los contratistas suministrar con menor costo un nivel de productividad igual o mejor. La estructura de costos más baja de un proveedor externo es una de sus ventajas más atractivas en el corto plazo.
- **Libera fondos de capital:** puede permitir que el capital se reoriente a las tareas medulares.
- **Toma el control de actividades o funciones problemáticas.**

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

- Evita grandes compromisos laborales: la subcontratación puede ofrecer una considerable flexibilidad al establecer los niveles necesarios de personal.
- Convierte costos fijos en costos variables.
- Evita la obsolescencia.
- Costos más bajos.
- Mano de obra más dócil.
- Personal más especializado.
- Empresa sin sindicato.
- Salarios y prestaciones más bajos.
- Horarios más flexibles.
- Mayor especialización en el proceso.
- Cubre incrementos de la demanda.
- Más eficiencia.
- Mayor calidad de la empresa de Outsourcing.

“Como toda estrategia empresarial, el Outsourcing no escapa de la determinación de fallas u obstáculos en su proceso de implementación y desarrollo, motivo por el cual,

exponemos a algunas de estas desventajas que la empresa debiera considerar, que en este caso son”:⁶⁶

- Falta de conocimiento de los mercados.
- Baja calidad de los productos y servicios de los subcontratistas.
- Falta de financiamiento.
- Poca capacidad técnica.
- Incumplimiento en plazos de entrega.
- Falta de una adecuada gestión empresarial.

3.5. OUTSOURCING, BENEFICIOS Y RIESGOS EN LOS NEGOCIOS

El Outsourcing es una alternativa, pero ¿vale la pena en todo?, obviamente, no. “El primer escollo que hay que superar es la selección de funciones: aquéllas que son consideradas como un costo necesario a ser minimizado. La regla número uno del Outsourcing es saber exactamente lo que se está comprando y por qué”.⁶⁷

El propósito del Outsourcing es enfocar la dirección hacia las competencias primarias y exponer ciertas actividades a las presiones competitivas de su propio mercado, dando como resultado servicios realizados de forma más eficiente y con la más alta calidad, bajo la impronta de la orientación al cliente.

⁶⁶ Información Dinámica de Consulta. Año. XVIII. N. 99. 2000.

⁶⁷ Ferro Soto Carlos A. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

“No podría ser de otra manera, al poseer el proveedor los ingredientes necesarios para desarrollar la actividad a un costo menor como consecuencia de las economías de escala y el efecto experiencia, además de ofrecer una mayor calidad, puesto que, al tratarse de su actividad principal, cuenta con personal calificado y dispone de los conocimientos más actualizados”.⁶⁸

“Si bien la empresa dispone de conocimientos específicos para el desarrollo de ciertas actividades, que explican la ventaja competitiva con la que acude al mercado para enfrentarse a sus aguerridos compañeros de pelotón, son múltiples las tareas de la empresa que, siendo estrictamente necesarias, requieren un esfuerzo superior por parte de la dirección, con lo que, de no tener la consideración de estratégicas, pueden ser objeto de contratación en el exterior en otra empresa especializada, beneficiándose así de las ventajas que ello reporta”.⁶⁹

“Además, por su propia naturaleza, estas actividades de carácter operativo se caracterizan por ser altamente estructuradas, coadyuvando así a una decisión favorable de subcontratación, en la medida que los resultados serán mejores, en clave de reducción de riesgos, tanto en cuanto la tarea sea susceptible de ser claramente separable del resto”.⁷⁰

“La pertinencia del Outsourcing se hace más patente si la función a subcontratar está sujeta a una demanda variable o, en su caso, presenta una dependencia tecnológica o de conocimientos sujetos a cambios u obsolescencia, requiriendo gran cantidad de

⁶⁸ McFarlan, F.W. y Nolan, R.L. citados por Carlos A. Ferro Soto. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

⁶⁹ Ferro Soto Carlos A. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

⁷⁰ Ferro Soto Carlos A. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

tiempo a la dirección en su empeño de actualización. Este aspecto se torna relevante para aquellas organizaciones que tienen un escaso componente tecnológico, escaso conocimiento de la actividad que se vaya a subcontratar, o bien para el desarrollo de procesos específicos”.⁷¹

Pues bien, una vez determinada la actividad a subcontratar, el paso siguiente es la elección del proveedor: elegir al proveedor adecuado no es tarea vana. Las recomendaciones o el prestigio de imagen no son las claves básicas que contribuyan a una elección acertada. Enfrentarse a un elenco de proveedores hace posible calibrar la potencialidad de todas la compañías en satisfacer las exigencias de la empresa. En este sentido, es necesario tener información acerca de la estabilidad y éxito del proveedor a lo largo del tiempo y su conocimiento real del negocio.

“No aferrarse a un único proveedor y no vincularse a un periodo largo de tiempo a la hora de subcontratar, no cualquier actividad, sino aquellas que no merezcan un tiempo excesivamente elevado de la dirección de la jerarquía, son las señas de identidad de un Outsourcing selectivo que dota de flexibilidad y control a la relación contractual surgida”.⁷²

“Si la compañía tiene la posibilidad de dividir sus necesidades en pequeñas tareas, la concesión de éstas a múltiples proveedores conlleva la reducción del riesgo de acumulación de poder, además de minimizar los costos de cambio en el caso de que el desarrollo de la relación contractual lo exigiese”.⁷³

⁷¹ Peisch R. Citado por Carlos A. Ferro Soto. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

⁷² Lacity M. C., Willcocks L.P. y Feeny D.F. Citado por Carlos A. Ferro Soto. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

⁷³ Lacity M. C., Willcocks L.P. y Feeny D.F. Citado por Carlos A. Ferro Soto. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

“Bajo la óptica de que un único proveedor no es capaz de sobresalir en todas las facetas del proceso a subcontratar frente a sus competidores, la unión a un único suministrador impide a una compañía disfrutar de las ventajas de muchos servicios y de tecnologías innovadoras de alta calidad ofrecidos por otros en el mercado. Además, las capacidades de un suministrador pueden menguar durante la vida de un contrato mientras las de sus competidores aumentan”.⁷⁴

En muchas ocasiones, no subcontratar alguna parte de la actividad o cedérsela a otro proveedor deja sobre la mesa un contrato potencial que sirve de señuelo para que los proveedores se pongan sus mejores galas a la hora de prestar el servicio con el fin de engatusar al subcontratante y, de este modo, fortalecer la cartera de servicios prestados a la empresa.

Por lo tanto, la compañía debe exigir ofertas separadas para cada servicio, de modo que pueda tantear los puntos fuertes de cada proveedor. A su vez, todos los proveedores seleccionados deben, simultáneamente, cooperar, con el objetivo de dotar de integridad al servicio en su conjunto, y competir, para potenciar la calidad del mismo.

“En esta fase de nuestro camino hacia la subcontratación exitosa de una actividad empresarial, no se puede pasar por alto el hecho de incluir en nuestro abanico de posibilidades la oferta que realice el departamento interno de la jerarquía”.⁷⁵

⁷⁴ Cross J. Citado por Carlos A. Ferro Soto. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

⁷⁵ Ferro Soto Carlos A. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

“En efecto, al no estar exenta de problemas la subcontratación externa y teniendo en cuenta que el proveedor, además de esperar de él un comportamiento oportunista, desea tener un margen en la operación –puesto que él sabe cómo proporcionar el servicio de forma más eficiente y quedarse con lo que se ahorra-, incluir al departamento interno entre las posibilidades de la decisión implica, por una parte, que sus empleados se vean motivados para buscar formas de proporcionar un buen servicio con menor costo, al ver que pretenden arrebatar un servicio, cuyo riesgo sería la recolocación de los encargados en otros puestos, incluso el despido de personal irrevocable, y por otra, mejorar los conocimientos acerca de los costos del servicio y de la mejor manera de proporcionarlo, lo que supondrá una buena batería de conocimientos en pro de un mayor poder negociador, a la hora de evaluar ofertas y redactar los términos del contrato, ante una futura decisión de subcontratación”.⁷⁶

“No obstante, el riesgo acecha de nuevo: la mayor eficiencia en el servicio prestado por el personal interno requiere de profesionales que, habiendo alcanzado una elevada reputación por los resultados de su tarea dentro de la organización, no pueden mirar hacia arriba de la jerarquía, puesto que no están desarrollando su labor en el ámbito de las actividades fundamentales”.⁷⁷

“Frente a estas cortas expectativas, estos profesionales acabarán buscando otras vías para su carrera en compañías especializadas en esa actividad, con lo que la empresa tendría que partir de cero, o asumir un elevado costo en la caza y captura de un nuevo talento capaz de continuar la eficiente labor desempeñada por su ambicioso desertor”.⁷⁸

⁷⁶ Lacity M. C., Willcocks L.P. y Feeny D.F. Citado por Carlos A. Ferro Soto. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

⁷⁷ Ferro Soto Carlos A. “Revista: Alta Dirección”, Art. “El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos”, Enero – Febrero 2000.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

De acuerdo a lo anterior el Outsourcing como cualquier otra estrategia de negocios tiene sus pros y sus contras los cuales consideramos van a depender de los prestadores y de los propios usuarios de dicho servicio ya que estos no pueden ser generalizados debido a que todas las empresas independientemente de su giro no son iguales, por ello a continuación se exponen una lista breve de algunos de sus beneficios y riesgos más latentes:

BENEFICIOS:

- Reducción de costos, principalmente en el área a subcontratar.
- Ponen a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van ayudar al logro de las metas.
- Producción de ventajas competitivas.
- Mayor veracidad de respuesta al otorgarles el servicio.
- Y la reducción del riesgo del negocio.

RIESGOS:

- Pérdida de control.
- Amenazas a la confidencialidad.
- Calidad y experiencia del subcontratista (proveedor Outsourcing).

⁷⁸ Ferro Soto Carlos A. " Revista: Alta Dirección", Art. "El Outsourcing: un Thriller de Soluciones y Laberintos", Enero - Febrero 2000.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

- Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo.
- Pérdida de talento experto dentro de la compañía .
- Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato.
- Y como consecuencia el retorno del servicio a la compañía original .

Pero si la empresa contratante toma en consideración estos beneficios y riesgos y cuenta con las siguientes características podrá obtener el éxito:

- Ser abierto.
- Establecer una relación y trabajar conjuntamente.
- Saber dónde se encuentra actualmente en términos de productividad y rentabilidad.
- Conocer los beneficios mutuos.
- Compartir el riesgo.

3.6. ¿CÓMO DEBE SER UN PROVEEDOR EN OUTSOURCING?

El prestador de servicios debe tener –además de una probada vocación de servicio– una fuerte convicción que su negocio es de apoyo. Esta vocación y convicción se demuestran en la transparencia que se tiene con el cliente para el manejo de la información, en la disponibilidad para atender prontamente sus requerimientos, en disponer de personal capacitado para otorgar el resultado profesional contratado.

“Un buen proveedor de servicios de Outsourcing debe garantizar la incorporación de mejores prácticas derivadas del conocimiento de otras empresas y/o industrias”.⁷⁹

Proveedores con visión, con resultados, con cocimientos. “Elegir un proveedor por el precio es una decisión que, por barata, suele resultar cara”.⁸⁰

“Finalmente, y por obvio a veces se olvida, que esta estrategia de negocios debe representar una mejor relación costo beneficio una vez decidida su evaluación estratégica. No significa solamente una reducción de costos respecto de tener el área al interior de la empresa”.⁸¹

Al realizar lo anterior, es fundamentalmente una mejor forma de hacer negocio, de generar mayor ingreso, de mejorar la productividad, de enfocar los esfuerzos hacia los aspectos centrales del negocio y de vender el servicio.

Un buen proveedor además de contar con las características anteriormente descritas, debe también satisfacer las necesidades de su cliente y superar sus expectativas en cuanto al servicio que ofrezca, ya que de esto dependerá si el cliente decide o no seguir utilizando el Outsourcing como una estrategia o herramienta de reducción de costos y de adelgazamiento de su empresa en cuanto a personal, al igual que influirá de manera determinante para la posterior contratación de otros servicios que se ofrezcan de Outsourcing y por lógica su acreditación ante otras empresas que tengan en mente la contratación de dicho servicio.

⁷⁹ González Gatica Rodolfo. “Revista: Ejecutivos de Finanzas”, Art, “El Outsourcing como Estrategia de Negocios”, Diciembre del 2001.

⁸⁰ González Gatica Rodolfo. “Revista: Ejecutivos de Finanzas”, Art, “El Outsourcing como Estrategia de Negocios”, Diciembre del 2001.

⁸¹ González Gatica Rodolfo. “Revista: Ejecutivos de Finanzas”, Art, “El Outsourcing como Estrategia de Negocios”, Diciembre del 2001.

3.7. PROPÓSITO DEL OUTSOURCING

“Como toda estrategia el Outsourcing también tiene varios propósitos para las empresas y estos son”:⁸²

- Controlar los costos de tecnología informática.
- Lograr el cambio.
- Obtener talento experto.
- Mejorar de manera general la tecnología informática.
- Hacer que la tecnología informática tuviera mayor capacidad de respuesta.
- Reducir la carga de la administración.
- Liquidar (deshacerse de la función).
- Ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes.
- Facilitar el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son medulares, la empresa desarrolla tendencia a ser líder en su negocio.
- Hacerlas más eficientes, porque se olvidan definitivamente de algunas tareas que les obligan a dedicar mucha atención y tiempo.

⁸² Rothery Brian, Ian Robertson. "Outsourcing", Ed. Limusa, México 1997.

3.8. PRECAUCIONES A TENER EN CUENTA EN LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DEL OUTSOURCING

“A continuación se mencionan las precauciones a tener en cuenta en la contratación del servicio del Outsourcing”:⁸³

- a) Debe ser una organización especializada;
- b) Debe ser una organización flexible y con capacidad de “aprender”;
- c) Debe ser una organización solvente financieramente;
- d) Debe ser una organización con una posición impositiva y provisional muy clara;
- e) Su identidad debe ser muy clara:

Desde el punto de vista organizacional:

- quienes son sus accionistas y directores;
- quiénes son sus gerentes;

Desde la experiencia:

- experiencias internacionales;

- f) Debe perseguir objetivos de lucro pero ofrecer tarifas competitivas con los costos internos debidamente calculados;

⁸³ Orlando Juan José, González Daniel Eduardo. “Distribución y Marketing”, Ed. Ediciones Macchi, ed. 5ta, México 1997.

g) Un interesante y económico test sería observar si el tercero que nos vende Outsourcing ratifica sus creencias “comprando” Outsourcing.

h) Debe trabajar con normas de calidad y mantener procesos de mejora continua.

En síntesis, se puede afirmar que la relación de Outsourcing es absolutamente fértil si el vínculo interempresario se fundamenta en una asociación respetuosa a través de la cual ambos quieren crecer y se lo permiten uno al otro.

“Asimismo resultará beneficioso si el cliente está convencido de que la intervención de otros responde a los conceptos de gestión moderno que le conviene a su empresa y está dispuesto a efectuar el cambio y a luchar contra sus propias resistencias”.⁸⁴

Es importante evaluar profundamente al tercero y que éste sea el mejor.

Por último, debe entenderse que el sistema Outsourcing es una nueva manera de encarar los negocios, que forma parte de la política empresarial frente a las nuevas realidades.

3.9. ASPECTOS LEGALES

En México actualmente no existe una ley que rija el Outsourcing como tal, sin embargo se debe regir por la Ley del Seguro Social y la Ley Federal del Trabajo (en el caso de la subcontratación) establecen lo siguiente:

En el Art. 15^a de la Ley del Seguro Social nos dice “Cuando la contratación de trabajadores para un patrón, a fin de que ejecuten trabajos o presten servicios para él,

⁸⁴ Orlando Juan José, González Daniel Eduardo. “Distribución y Marketing”, Ed. Ediciones Macchi, ed. 5ta, México 1997.

participe un intermediario laboral, cualquiera que sea la denominación que patrón e intermediarios asuman, ambos serán responsables solidarios entre sí y en relación con el trabajador, respecto del cumplimiento de las obligaciones contenidas en esta Ley”.⁸⁵

“No serán considerados intermediarios, sino patrones las empresas establecidas que presten servicios a otras, para ejecutarlos con elementos propios y suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, en los términos de los artículos 12, 13, 14 y 15 de la Ley Federal del Trabajo”.⁸⁶

Para los efectos de este artículo, el Gobierno Federal, en ningún caso, será considerado como intermediario laboral.

3.9.1. Contrato

De acuerdo al Código Civil nos dice que el Contrato, **“Es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones”**. Los convenios que producen o transfieren obligaciones o derechos toman el nombre de “contrato”.

“Los riesgos de la operación ocasionados por la existencia de la información irregular, tanto en la decisión de subcontratar como en la elección del proveedor adecuado, así como en la elaboración del contrato y la gestión posterior de la relación, se verán reducidos – nunca eliminados- si la empresa cuenta con experiencia en operaciones de

⁸⁵ Ruiz Moreno Guillermo Ángel. “Revista: Laboral”, Art. “El Outsourcing, un Instrumento Jurídico sin Control Legal”, Marzo 2002.

⁸⁶ Ruiz Moreno Guillermo Ángel. “Revista: Laboral”, Art. “El Outsourcing, un Instrumento Jurídico sin Control Legal”, Marzo 2002.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

Outsourcing previas, llevadas a cabo para otras actividades. Esta experiencia da cierta pericia al subcontratante a la hora de negociar”.⁸⁷

“Se requiere entonces crear un contrato, en cuyo proceso de elaboración el error más habitual es la falta de delegación en este tipo de decisiones. Además, un abogado especializado en contratos de la naturaleza que se pretende subcontratar, es un personaje clave en detectar costos y cláusulas ocultas en los contratos”.⁸⁸

Desde el punto de vista jurídico, el contrato de Outsourcing puede ser calificado como un contrato complejo, en el sentido de que engloba prestaciones de distinta naturaleza que hacen que confluyan en el marco del contrato tipos contractuales diversos: así, en efecto, se ha dicho que el Outsourcing –entendido como subcontratación de una parte o función determinada o de la totalidad de los sistemas de información concesión de su gestión a una sociedad de servicios-, es un contrato atípico o mixto en el que la globalidad de la prestación acordada implica por parte del proveedor el cumplimiento de una serie de obligaciones de naturaleza muy diversa, y en este sentido en el caso específico de los Recursos Humanos, se enumeran las siguientes:

- Reclutamiento, selección, contratación, e inducción de personal.
- Administración de pérdidas, prestaciones y salarios.
- Evaluación de desempeño.
- Análisis de la estructura organizacional.

⁸⁷ Ferro Soto Carlos A. " Revista: Alta Dirección", Art. "El Outsourcing un Thriller de Soluciones y Laberintos", Enero - Febrero 2000.

⁸⁸ Ferro Soto Carlos A. " Revista: Alta Dirección", Art. "El Outsourcing un Thriller de Soluciones y Laberintos", Enero - Febrero 2000.

- Estudio de clima laboral.

- Evaluación constante de la capacidad del personal.

El contrato de Outsourcing es un contrato complejo en cuanto a su definición, preparación y, una vez celebrado, en cuanto a su posterior gestión.

“Por ello, a continuación se señalan, una serie de aspectos que desde el punto de vista jurídico tienen trascendencia en un contrato de Outsourcing”.⁸⁹

Fase Precontractual.

La fase precontractual, mientras las partes negocian el contrato, tiene una destacada importancia en este campo en cuanto a la correcta definición de las necesidades del cliente, los servicios a prestar por el proveedor para la satisfacción de esas necesidades y el nivel que deben alcanzar esos servicios. En efecto, que en esta fase es necesario establecer un plan minucioso en que, previo estudio de las necesidades de la empresa cliente, se fijen de forma precisa y pormenorizada los servicios que va a desarrollar, los costos aproximados, el precio, sus parámetros de cálculo, objetivos a alcanzar, expectativas de nuevas necesidades y adaptaciones, así como un esbozo de las responsabilidades, todo ello encuadrado dentro de la estrategia general de la empresa.

Objeto del Contrato de Outsourcing.

- a) Un correcto desarrollo de la fase precontractual de los términos antes

⁸⁹ A. Manzanares (abogados). “Revista: Alta Dirección”, Art. “Algunos Aspectos del Outsourcing”, Enero - Febrero 2000.

expuestos, habrá servido para identificar, de forma definitiva, cuáles son las necesidades del cliente y cuáles los servicios que puede prestar el proveedor y en qué condiciones. Un contrato de Outsourcing debe contener siempre una correcta y clara descripción de lo que es el objeto del contrato: habrá prestaciones cuya delimitación no plantee especial dificultad. La cuestión tiene una enorme trascendencia desde el punto de vista jurídico, porque estamos refiriéndonos al cumplimiento del objeto del contrato y lo importante es poder determinar cuándo la prestación del proveedor se ajusta a lo pactado y cuándo no, porque a partir de aquí podemos entrar en el terreno del incumplimiento y de la posible aplicación de las previsiones de resolución que deberá contener el contrato.

- b) Por ello, todo el esfuerzo que las partes hayan llevado a cabo en la fase precontractual para delimitar correctamente el objeto del contrato y el ámbito de los trabajos a desarrollar por el proveedor redundará en la buena marcha del mismo. No hay que olvidar, por otra parte, que el contrato de Outsourcing normalmente contempla una duración de varios años, lo que hace aún más necesario no dejar cuestiones como éstas abiertas a un terreno de indefinición que en futuro se pueden convertir en una fuente inagotable de problemas. La práctica demuestra que en este punto los problemas pueden surgir para ambas partes: para el cliente, porque no habiendo sido lo suficientemente preciso en la definición de los servicios a facilitar por el proveedor, se encuentre con que, a la petición de un cierto servicio que el cliente entiende como necesario, el proveedor responda que no tiene la obligación de prestarlo ya que no se deriva expresamente del contrato; para el proveedor, porque el cliente suele tener la

tendencia a pensar que puede pedir al proveedor todo lo necesario para dicha gestión.

- c) En íntima relación con la cuestión correcta de la identificación de los servicios a prestar, se encuentra habitualmente en los contratos de Outsourcing el denominado acuerdo sobre el nivel de servicios, que establece los estándares de resultados que debe proporcionar el proveedor acordados por las partes: normalmente estos acuerdos tratan cuestiones como la disponibilidad del sistema, prioridades en el procedimiento de datos y tiempos de respuesta. La recomendación, es que los acuerdos del nivel del servicio deberán negociarse al principio de la transición y estar documentados de una forma muy detallada: ambas partes deberían ser realistas en cuanto a sus expectativas respecto a estándares de cumplimiento y deberían identificar tanto niveles mínimos de servicio como niveles óptimos. Sin un documento de estas características, es imposible controlar las prestaciones del proveedor y llevar una correcta gestión de su actividad.

Terminación del Contrato.

“Las cláusulas de terminación o vencimiento anticipado del contrato son un aspecto fundamental del mismo. Como mínimo, el contrato debe ser resuelto como consecuencia de un incumplimiento sustancial de cualquiera de las partes no subsanado en el plazo acordado después de ser notificado. En la práctica, los contratos de Outsourcing hacen referencia, entre otras, a algunas de éstas cláusulas”:⁹⁰

⁹⁰ A. Manzanares (abogados). “Revista: Alta Dirección”, Art. “Algunos Aspectos del Outsourcing”, Enero - Febrero 2000.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

- Resolución como consecuencia de un incumplimiento. Aquí hay que diferenciar que sea un incumplimiento de una obligación, de pago –que será del cliente al proveedor- o del incumplimiento de cualquier otra obligación, que normalmente recae en el proveedor.
- Resolución como consecuencia de la decisión unilateral del cliente. En principio, una vez el contrato en vigor, ninguna de las partes puede por una decisión unilateral dar por terminado anticipadamente el contrato. Además de lo anterior, el proveedor de Outsourcing se encontraría con unas pérdidas económicas no previstas y no sólo por lo que dejaría de percibir, sino también por los costos ya asumidos en la contratación del Outsourcing. Sin embargo, la práctica demuestra que los clientes desean tener la flexibilidad de cancelar anticipadamente el contrato, por lo que en ese caso cabría admitir esa cláusula siempre que se estableciera un periodo lógico de preaviso –mínimo seis meses, por ejemplo- y el pago por el cliente de una indemnización que compense al proveedor por los costos que directamente le implicará la cancelación del contrato, así como por al menos una parte del beneficio que habría obtenido si el contrato hubiera llegado al término.

Gestión del Contrato de Outsourcing.

“Una vez que se ha firmado el contrato de Outsourcing, es igualmente importante establecer procedimientos adecuados para gestionarlo. En la práctica es necesario insistir en la importancia de mecanismos de gestión adecuados de la relación de Outsourcing con el proveedor, como pueden ser la existencia de una unidad o grupo específico en la organización del cliente que supervise el contrato, gestione día a día con el proveedor y vigile las actividades operacionales con la finalidad última de

verificar que efectivamente se obtienen los beneficios esperados, en términos de reducción de costos y obtención del valor añadido”.⁹¹

3.10. EL FUTURO DEL OUTSOURCING

Ya sea que el Outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial ó operativo, una gerencia ó empresa adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

En este aspecto, se presenta la estrategia del Outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción, para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del Outsourcing. En algunos casos esta estrategia debe ser examinada por los proveedores de Outsourcing (subcontratistas), ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a los dos, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios.

El Outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y

⁹¹ A. Manzanares (abogados). “Revista: Alta Dirección”, Art. “Algunos Aspectos del Outsourcing”, Enero - Febrero 2000.

OUTSOURCING TRANSFERENCIA DE ACTIVIDADES A PROVEEDORES EXTERNOS

de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

En síntesis con el Outsourcing, la empresa delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcing), con el fin de transferir así riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área, y principalmente reducir sus costos. En cierto sentido, este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiera, a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos o servicios de una empresa.

CAPÍTULO 4

UN EJEMPLO A SEGUIR, MANPOWER

CAPÍTULO 4

UN EJEMPLO A SEGUIR, MANPOWER

4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Manpower es fundada en 1948 en MILWAUKEE, WISCONSIN, E.U., se establece en el mercado internacional en 1955 iniciando operaciones en Canadá. Las primeras oficinas europeas se inauguraron en 1956 en el Reino Unido. La oficina de Manpower en Francia se estableció en 1957. La primera oficina en Sudamérica se abrió en Chile en 1963. En México inicia sus operaciones en 1969 y actualmente cuenta con más de 70 oficinas en toda la República Mexicana y atienden un promedio de 17,000 empleados temporales, contando con oficinas en Centroamérica que reportan a la casa matriz en México, El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua.

4.1.1. VISIÓN

La visión de Manpower es “ser el mejor proveedor a nivel mundial de Recursos Humanos de alto nivel agregado y el centro de las mejores oportunidades de empleo.”

4.1.2. VALORES

Manpower considera que “el trabajo contribuye de manera esencial a la autoestima, la realización, la comunicación y el bienestar de todo ser humano.” Además de que el factor más indispensable para ellos, es la gente, ya que considera que: “Nos importa la gente y el rol que cumple el trabajo en su vida” puesto que es la gente quien les da el respeto, profesionalismo, reconocimiento, desarrollo y sobre todo la calidad de su

servicio ante sus clientes, también aprenden y crecen compartiendo conocimientos y recursos como son:

- El escuchar para actuar
- La excelencia
- La identidad
- El trabajo en equipo

Lo que les da la pauta para poder innovar y ser pioneros en constante evolución tomando riesgos y enfrentando nuevos retos que les permitan ante todos sus competidores ser el ejemplo a seguir e incluso en la mayoría de los casos, a imitar.

4.2. GARANTÍA DE ASERTIVIDAD

La garantía de asertividad fue desarrollada por Manpower Internacional, y estas son exclusivas pruebas de habilidad que estandarizan la selección de su personal, haciéndola confiable y objetiva: “nuestras pruebas son validadas localmente con el personal de empresas líderes, asegurándonos la medición concreta de las habilidades requeridas. A estas pruebas, se suma nuestro exclusivo sistema de entrevista profunda y, si su perfil así lo requiere, una batería de pruebas psicométricas.”

Dicha garantía ofrece a los clientes de Manpower tener confianza plena de que el personal que les ha sido enviado cubre con los requisitos solicitados por ellos y sobre todo que tendrán un ahorro no sólo en costos, sino también en el tiempo que les habría llevado a ellos contratar a la persona indicada.

4.3. DATOS IMPORTANTES

Manpower es una de las empresas más importantes a nivel mundial en el ramo de la subcontratación de personal, como anteriormente se mencionó cuenta con oficinas en diversos países, lo que le da el reconocimiento internacional en este tipo de servicio, para sustentar lo dicho, a continuación se presentan una serie de datos que lo avalan:

- **Ventas totales:** \$ 11.8 mil millones de dólares en todo el mundo para el año 2001.
- **Mercados más importantes:** Francia es el mercado más importante de Manpower, seguido por los Estados Unidos y el Reino Unido.
- **Clasificación según la revista Fortune 500:** Manpower ocupa el lugar número 182 en la lista Fortune 500 en el 2001.
- **Número de clientes:** 400,000 actualmente en todo el mundo. Incluye 98 de las compañías estadounidenses de Fortune 100 y 94% de las compañías de Fortune 500.
- **Número de oficinas:** 3,900 en todo el mundo en 61 países distintos.
- **Número de empleados:** 22,400 en todo el mundo en el 2001.
- **Número de trabajadores temporales:** 1.9 millones en todo el mundo en el 2001.
- **Cotización en el mercado de valores:** Manpower se cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York con el símbolo: MAN.

4.4. SERVICIOS QUE OFRECE MANPOWER

Manpower ofrece una gran variedad de servicios en Recursos Humanos en el área administrativa y operativa que le permiten siempre estar en la mente de las grandes empresas al momento de necesitar el personal debidamente capacitado, estos servicios son:

- Servicios Administrativos
- Servicios Industriales y Técnicos
- Servicios de Profesionistas
- Servicios Temporarios
- Outsourcing
- Selección de Personal

4.4.1. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de los servicios administrativos que ofrece se encuentran los siguientes:

1. Secretariado bilingüe y trilingüe.
 - Secretaria ejecutiva bilingüe.
 - Secretaria ejecutiva trilingüe.
 - Secretaria recepcionista bilingüe.
2. Secretariado ejecutivo.
 - Secretaria ejecutiva castellano.
 - Secretaria recepcionista castellano.
 - Asistente de departamento de Recursos Humanos.
 - Corrector de pruebas.

3. Oficina

Experto en Comercio Exterior
Trámites de Comercio Exterior
Oficinista administrativo
Ayudante de bodega
Chofer
Recepcionista bilingüe
Recepcionista castellano
Comprador nacional / internacional
Administrativo de abastecimiento
Administrativo de control de existencia
Mensajero
Operador (a) telefónica

4. Área contable.

Contabilidad tributaria
Ayudante de auditoria
Ayudante contable

5. Congresos - Conferencias.

Trascripción castellano
Trascripción bilingüe
Interpretariado
Interpretariado trilingüe
Traducciones

6. Computación

Digitadores

Operador de equipos de computo

Para poder ocupar algunos puestos los aspirantes deberán hablar además de su idioma de origen, hablar Alemán, Español, Francés e Inglés, según sea el caso y contar con conocimientos en contabilidad y administración si el puesto a si lo requiere y para poder constatarlo Manpower aplica las siguientes pruebas:

Prueba: Auxiliar Contable.

Habilidad: Conocimientos de contabilidad básica.

Prueba: Contabilidad

Habilidad: Conocimientos de contabilidad avanzada.

Prueba: Auxiliar Administrativo.

Habilidad: Conocimientos básicos de administración.

Prueba: Nómina.

Habilidad: Conocimientos sobre nómina.

4.4.2. SERVICIOS INDUSTRIALES Y TÉCNICOS

Manpower también cuenta con servicios industriales y técnicos muy variados los cuales son muy solicitados debido al estricto control de selección que manejan en su personal, sobretodo que es gente que cuenta con gran experiencia en el manejo de mercancía y estos servicios son:

Oficios:

- Ayudante de bodega
- Bodeguero
- Cargador
- Chofer de camión
- Chofer de camioneta
- Cobrador
- Conductor de grúa
- Control de calidad
- Embalador
- Envasador
- Instalador de teléfonos
- Instalador de líneas eléctricas y telefónicas
- Laboratorista
- Operador de computadoras
- Operador de máquinas
- Operador en línea

Para poder cubrir algunos de estos puestos Manpower aplica las siguientes pruebas y se debe contar con ciertos conocimientos:

Inspección: Detección de defectos, concentración, capacidad de llevar a cabo un trabajo repetitivo.

Movimiento rápido y coordinado: Mover objetos de un lugar a otro con coordinación de manos rítmicamente, habilidades ambidiestras.

Ensamble de pequeñas partes: Destreza fina para ensambles de objetos pequeños, seguimiento de esquemas, coordinación continua de muñeca, dedos, mano, ojos y tareas muy precisas.

Puntería: Rapidez, precisión en movimientos que requieren coordinación de manos, muñecas y vista, manejo de tareas repetitivas.

Registro de la producción: Mantener bitácoras de producción usando calculadora, cálculo de porcentajes y redondeo.

Ensamble: Uso de manuales de herramientas para ensamblar objetos, seguimientos de planos básicos.

Clasificación: Clasificación por número, distinción entre números similares, contar y anotar números clara y ordenadamente, realizar tareas detalladas con seguimiento de instrucciones.

Seguridad y salud en el trabajo: Conocimiento de las normas de seguridad e higiene en distintas industrias.

4.4.3. SERVICIOS DE PROFESIONISTAS

Además de los servicios ya mencionados Manpower ofrece la subcontratación de profesionistas, técnicos y universitarios debidamente acreditados ante la S.E.P en el caso de México y estos son:

- Analistas de sistemas
- Auxiliar en Prevención de Riesgos
- Dibujantes Técnicos

- Diseñador Gráfico
- Diseñador Industrial
- Electricista
- Electromecánico
- Ingeniero civil
- Mecánico de maquinaria Industrial
- Nutricionistas
- Programador
- Publicista
- Soldador
- Técnico en Computación
- Técnico Electricista
- Técnico en alimentos

4.4.4. SERVICIOS TEMPORARIOS

Los servicios temporarios, son servicios de reemplazo de personal que ofrece Manpower por períodos definidos de tiempo (en su mayoría son cortos) como licencias médicas, vacaciones, producción y ventas; como ejemplo en el caso de producción se maneja cuando una empresa cuenta con pedidos excesivos y no cuenta con la mano de obra suficiente para abastecer dichos pedidos, en el caso de las ventas se recurre a este tipo de servicio para dar a conocer y promocionar productos nuevos.

4.4.5. OUTSOURCING

El Outsourcing es un servicio que manejan por períodos largos, generalmente de tres

a cinco años en el cual el cliente contrata a Manpower, para hacerse cargo del personal que desarrollará las tareas de un área determinada de su empresa lo cual les permite delegar autoridad y ahorrar en beneficio de su negocio principal.

4.4.6. SELECCIÓN DE PERSONAL

En este servicio Manpower se da a la búsqueda de personal para cargos determinados bajo un perfil definido por el cliente ya que con frecuencia las empresas requieren de ayuda temporaria cuando tienen recarga de trabajo, ausentismo por enfermedad, personal de vacaciones o para proyectos especiales con conocimientos y aptitudes específicas de personal calificado.

Como hemos visto Manpower cuenta con una extensa gama de servicios que la hacen líder en el mercado del Outsourcing, puesto que su objetivo es: “ proveerles la ayuda necesaria y asignar oportunamente trabajadores de acuerdo a las necesidades de las empresas”, esto hace que Manpower además de ser un verdadero asesor en Recursos Humanos ofrezca a sus clientes y empleados más que servicios tradicionales, información útil para la toma de decisiones y la proyección de negocios.

Todo lo anterior puede ser un ejemplo a seguir para poder implementar los servicios en el despacho que se desea establecer, tomando por supuesto sólo lo más relevante y lo que se adapte a nuestras posibilidades con las debidas adecuaciones.

CAPÍTULO 5
CASO PRÁCTICO
"CREACIÓN DE UN DESPACHO
DE OUTSOURCING DE
RECURSOS HUMANOS"

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

“CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que las microempresas en México no poseen recursos en la bastedad que requieren para un crecimiento más acelerado, una de las opciones que pueden elegir es la utilización de servicios especializados ajenos a la empresa que pueden ser adquiridos por un contrato de Outsourcing.

El propósito de ésta investigación es conocer las ventajas y desventajas que existan en el mercado para el establecimiento de un Despacho de Outsourcing de Recursos Humanos en Ecatepec, Estado de México y así poder presentar los lineamientos legales, económicos y sociales.

HIPÓTESIS

Si la investigación a realizar arroja resultados positivos y muestra que existe un interés por el servicio de subcontratación de personal (Outsourcing) por parte de las micro y pequeñas empresas del Municipio de Ecatepec de Morelos en el área de Xalostoc, Estado de México se podrá crear un despacho de Outsourcing de Recursos Humanos.

5.1. PROYECTO

El proyecto trata de la creación de un Despacho de Outsourcing de Recursos Humanos en una zona en la cual no es muy conocido este servicio, abarcando en un principio la zona Industrial de Xalostoc, en el Municipio de Ecatepec, Estado de México, atendiendo a un mercado que aparentemente no ha sido tomado en cuenta dentro de las grandes empresas de Outsourcing.

El Despacho tiene como objetivo el ofrecer servicios de Outsourcing de Recursos Humanos para las micro y pequeñas empresas y a todas aquellas instituciones privadas que requieran de personal capacitado dentro del área de Ecatepec, Estado de México.

Para poder establecer dicho Despacho aplicaremos la Planeación Estratégica la cual nos permitirá tomar decisiones con la mayor certeza posible, organizando los esfuerzos necesarios para ejecutar las decisiones y darles seguimiento de manera permanente, tomando en cuenta los factores como son: los recursos, acciones, personas, controles y resultados, el propósito de esto es asegurar el logro de los objetivos que sean fijados.

Por medio de la planeación estratégica, también se persigue el crecimiento del negocio a largo plazo estableciendo factores claves de éxito, objetivos y acciones que nos lleven al logro de la visión de la microempresa, la cual se basará en la satisfacción de nuestros clientes.

5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para llevar a cabo este proyecto es necesario realizar una investigación de mercados que se enfocará a conocer los posibles riesgos sobre la inversión y por ende concluir si es viable o no crear una sociedad.

5.2.1. OBJETIVO

Conocer las características de la zona antes mencionada, así como el potencial de un sector del mercado que nos permita tomar la decisión correcta de introducirnos o no a este mercado.

5.2.2. MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

La forma en que se obtuvo la información fue por medio de:

Observación. Identificando los diferentes lugares que ofrecen servicios de subcontratación de personal, la forma en que otorgan el servicio y qué tipos de empresas lo contratan.

De esta investigación se desprendió que la mayoría de las empresas que prestan servicios de Outsourcing cuentan con una gama muy diversa de servicios que van desde los financieros hasta los de distribución y las que se encargan de la subcontratación de personal se enfocan principalmente a las grandes compañías en las que su demanda de personal es muy alta y con cierto nivel de capacitación, y además de los bancos entre otros.

CASO PRÁCTICO "CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS"

Con lo anterior, se establece que las micro y pequeñas empresas de la zona de Ecatepec, Estado de México no han sido consideradas dentro del mercado de las empresas de Outsourcing, lo que nos puede dar ventaja ante éstas.

Dentro de la investigación se encontró que en la ciudad de México actualmente existen varias empresas que prestan el servicio de Subcontratación de Personal, lo cual nos hace pensar que existe gran competencia en este mercado y de las más conocidas podemos mencionar las siguientes:

- MANPOWER (Soluciones Integrales en Recursos Humanos).
- GRUPO FAS EJECUTIVOS (Asesores en Selección de Personal Eventual y de Planta).
- ADECCO Líder Mundial en Servicios de Recursos Humanos.
- SHORE Asociados (Socios de Intersearch Worldwide Ltd.)
- PROLYMSA
- GRUPO PERSO MATEOS S.A. de C.V.

En su mayoría estas empresas prestan servicios de manera temporal o de planta según lo requiera su cliente, al igual que servicios de Reclutamiento y Selección de Personal y sólo algunas de ellas Administración de Nómina.

Encuesta. En esta parte de la investigación se aplicarán cuestionarios de manera directa con los posibles clientes para conocer sus necesidades de personal y la aceptación que pueda o no tener el proyecto para éstas.

CASO PRÁCTICO "CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS"

Para llevar a cabo este proyecto, inicialmente se tenía la idea de realizar un censo, pero a raíz de la investigación preliminar se conoció un número inmenso de micro y pequeñas empresas por lo que se decidió realizar una investigación de mercados, utilizando la fórmula para una población infinita.

FÓRMULA:

$$n = \frac{IC^2 (p * q)}{e^2}$$

Donde :

n = tamaño de la muestra

IC = Intervalo de Confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de no éxito

e = Error admitido

Se tomará 80% de las empresas que podrían utilizar el servicio donde se pretende conocer el tamaño de la muestra que se deberá seleccionar para obtener una muestra representativa teniendo un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%.

Donde:

$$n = \frac{.95}{2} = .475 \approx 1.96$$

$$IC = 1.96^2 = 3.8416$$

$$p = 80\%$$

$$q = 20\%$$

$$e = 10\%$$

Sustituyendo la fórmula:

$$n = \frac{(1.96^2) (.80 * .20)}{(.01)^2} = \frac{.614}{.0001} = 614 \approx 62$$

Para determinar a que empresas se van a investigar se utilizará el método de muestreo aleatorio simple del total de las empresas establecidas en el área de Xalostoc del Municipio de Ecatepec, Estado de México.

5.2.3. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las micro y pequeñas empresas que se investigaron pertenecen al sector industrial, por lo tanto el número de sus empleados varia de 1 a 100, de acuerdo a las actividades que realicen y debido a su tamaño éstas no tienen una estructura definida y no cuentan con los recursos necesarios para formar un departamento de Recursos Humanos.

Para atraer a sus candidatos a los puestos vacantes utilizan diferentes medios de comunicación como son mantas, anuncios en el periódico, volantes y otros (recomendación), la radio e internet no son utilizados debido a sus altos costos.

En este tipo de empresas los requisitos a cubrir para ocupar un puesto va de acuerdo a las funciones que en ellas se desarrollan, que en su mayoría es para ocupar puestos en el área operativa, por consiguiente tienden a tener frecuentes cambios de personal ya que estos son contratados de manera temporal por su variabilidad de producción en el año, además de tener salarios bajos, no contar con prestaciones y no poder aspirar a un mejor puesto. Lamentablemente en este sector no consideran significativo el tener una buena relación con su personal y mantenerlo, siendo éste un factor primordial para el crecimiento de la empresa.

CASO PRÁCTICO "CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS"

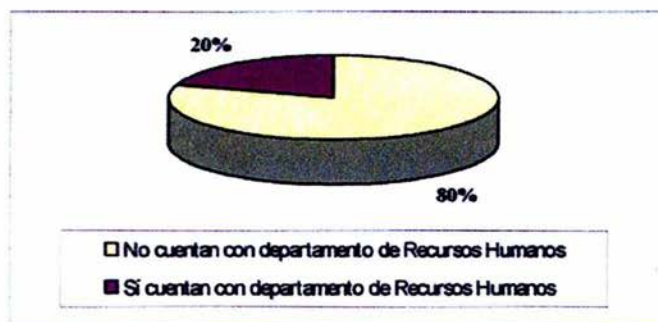
Todas éstas empresas de una forma u otra han recurrido a algún tipo de servicio externo para asesoría o solución de problemas como son contable, legal y de seguridad y los beneficios que han obtenido son el delegar funciones como la declaración de impuestos, ahorrar tiempo y de la misma forma disminuir costos.

La mayoría de las empresas desconocen el funcionamiento del Outsourcing (Subcontratación en Recursos Humanos) puesto que es una herramienta poco conocida, pero sin embargo es de su interés conocer sus beneficios y en un futuro no muy lejano considerarlo como una alternativa para contratar a su personal.

A continuación se grafican las preguntas que resultan más representativas para la investigación:

¿Cuentan con departamento de Recursos Humanos?

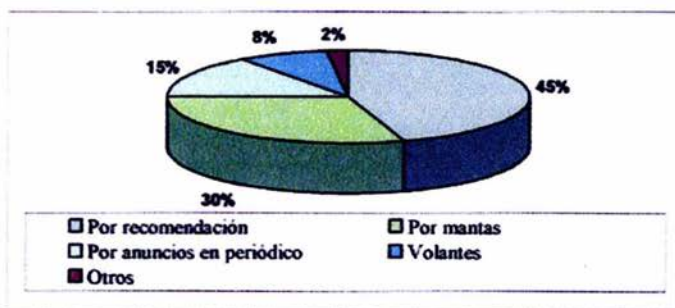
De los 62 cuestionarios aplicados se obtuvo que un 80% de las micro y pequeñas empresas no cuentan con un departamento o una persona encargada que se dedique exclusivamente a las actividades de Recursos Humanos y el 20% sí.



CASO PRÁCTICO "CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS"

¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para dar a conocer sus vacantes?

Del 100% de los encuestados el 45% contestó que para ocupar las vacantes es por recomendación, el 30% por mantas, el 15% es por anuncios en el periódico, el 8% en volantes y el 2% en otros, radio e internet no les es accesible debido a su alto costo.



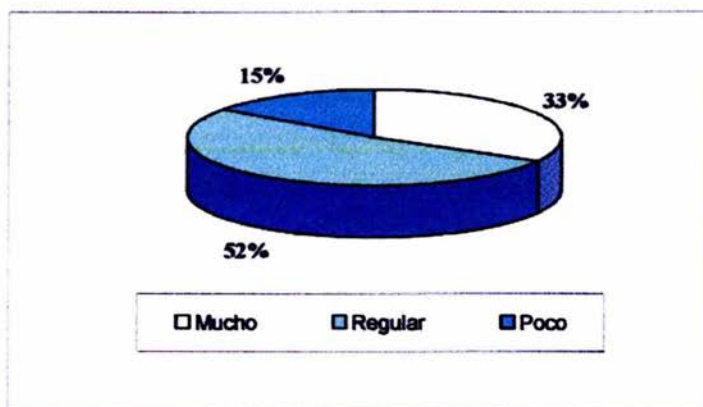
¿Tienen constantes cambios de personal dentro de su empresa?

De las empresas encuestadas el 78% si tienen constantes cambios de personal y el 22% contestó que no.



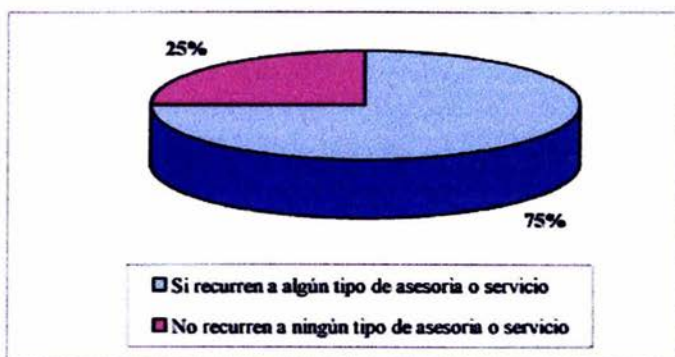
CASO PRÁCTICO “CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS”

De las empresas que tienen constantes cambios el 33% tiene un alto nivel de rotación, el 52% regular y el 15% es poco.



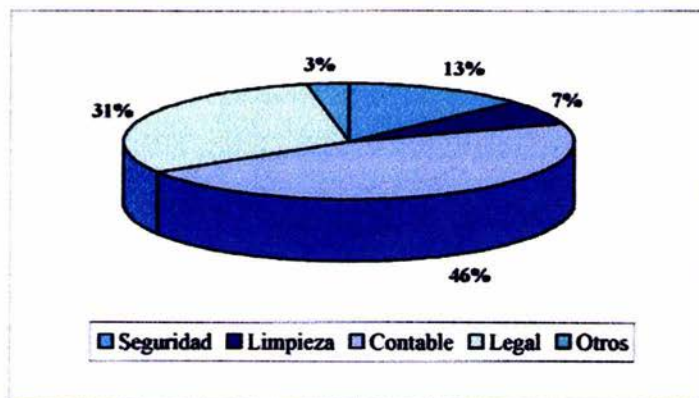
¿Cuentan con alguna asesoría ó servicio externo?

Estas empresas si recurren algún tipo de asesoría externa de las cuales el 75% contesto que sí y el 25% no la requieren.



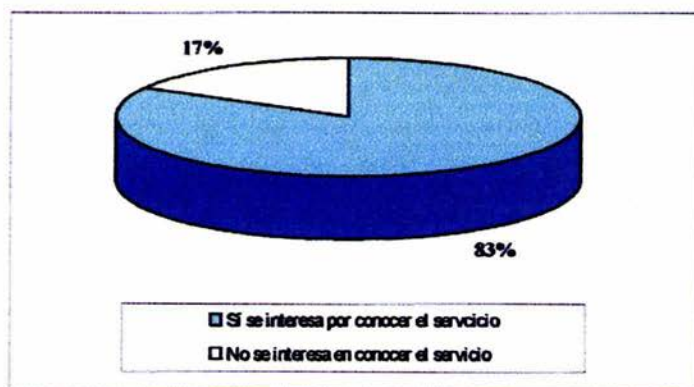
CASO PRÁCTICO “CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS”

En cuanto al tipo de asesoría o servicio que utilizan son: el 46% es contable, 31% legal, 13% seguridad, 7% limpieza y 3% otros.



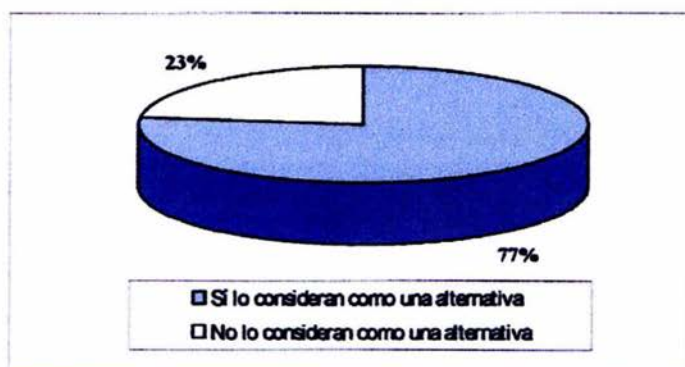
¿Le interesaría conocer como funciona este servicio?

El 83% de estas empresas contestó que sí le gustaría conocer cómo funciona el servicio de Outsourcing de Recursos Humanos y el 17% no le interesa conocerlo.



¿Lo consideraría usted como alternativa para contratar a su personal?

A esta pregunta el 77% contestó que sí lo consideraría como alternativa para contratar a su personal y el 23% que no.



5.2.3.1. CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con base a los resultados obtenidos, se concluye que la investigación realizada a las micro y pequeñas empresas en el área de Xalostoc Ecatepec, Estado de México resultó positiva y prometedora, ya que dichas empresas se interesan por conocer su funcionamiento y los beneficios que obtendrían al utilizar el servicio de Outsourcing y aunque el sistema de contratación que han llevado hasta ahora en este tipo de empresas les ha dado buenos resultados, están abiertos a la posibilidad de contratar un servicio externo para contar con el personal adecuado que encamine a su empresa hacia un crecimiento constante de acuerdo al ramo en que se desarrolle y creen que el Outsourcing podría ser una buena opción, por lo cual la investigación nos ha llevado a pensar que si es factible la creación de un Despacho de Outsourcing de Recursos Humanos.

CASO PRÁCTICO “CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS”

El Outsourcing como se ha visto es una de las opciones más novedosas que existe hoy en día para obtener un mejor rendimiento dentro de una empresa, lo cual beneficia tanto a quienes contratan el servicio como a quienes lo brindan, por ser una nueva forma de prestar servicios.

Como ya se mencionó anteriormente el Outsourcing se utiliza en diversas áreas, lo que nos muestra que es una función que se adapta a las necesidades de cualquier empresa en el área administrativa. Por lo cual se llega a la conclusión que el Despacho tendrá posibilidades de éxito dentro del mercado de las micro y pequeñas empresas del que cada vez es mayor su necesidad de expansión que los lleve a alcanzar sus objetivos, y es por ello que desean recurrir a este tipo de servicios para obtener algunos de estos beneficios:

- Reducción de Costos
- Personal Calificado
- Personal Temporal
- Delegar la Función de Reclutamiento a Terceras Personas
- Contar con Personal Disponible
- Brindar un Mejor Servicio al Cliente

5.3. CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

"NAZATY ASOCIADAS, S.C."

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

5.3.1. OBJETIVO

Crear un Despacho de Outsourcing especializado en Recursos Humanos en micro y pequeñas empresas, que ayude a incrementar la eficiencia y a disminuir costos, contribuyendo al crecimiento de las empresas.

5.3.2. MISIÓN

Ser líderes en el ramo de Outsourcing de Recursos Humanos en la zona de Ecatepec, Estado de México, con calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, teniendo un crecimiento que nos permita expandir nuestro negocio, y así obtener rendimientos sobre la inversión.

5.3.3. VISIÓN

Mantenernos en el mercado y ser reconocidos por nuestros clientes, en el municipio de Ecatepec, Estado de México, en un lapso no mayor a tres años para sobresalir en el ámbito del Outsourcing en Recursos Humanos.

5.3.4. POLÍTICAS

- Nos enfocaremos en las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- El Despacho se conducirá en forma ética y legal.

CASO PRÁCTICO “CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS”

- Nos esforzaremos continuamente por lograr la calidad en nuestro servicio.
- Desarrollaremos e implementaremos programas de calidad que nos mantengan vigentes.

5.3.5. VALORES

“El éxito de nuestro Despacho dependerá de todas las personas que en ella laboremos, principalmente de nuestra calidad y trabajo en equipo.” Teniendo siempre presentes los siguientes valores:

- 1) Trabajo en equipo
- 2) Puntualidad
- 3) Responsabilidad
- 4) Honestidad en el servicio
- 5) Calidad
- 6) Lealtad al cliente
- 7) Confidencialidad en la información proporcionada

5.3.6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

1. Búsqueda constante de nuevos clientes.
2. Calidad y satisfacción del cliente al proporcionarle el servicio.
3. Nuevos servicios de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.
4. Competitividad de los seleccionados.

5.4. REQUERIMIENTOS LEGALES PARA LA APERTURA DEL DESPACHO

El Despacho será constituido conforme a las leyes mexicanas como Sociedad Civil, (SC), con figura legal reconocida, con personalidad jurídica como institución autónoma conformada por socios; con capacidad suficiente para establecer convenios bilaterales; actúa de manera abierta y pública; opera en forma legal, con el conocimiento y autorización oficial correspondientes.

Para poder funcionar con apego a las disposiciones legales vigentes en México, particularmente en Ecatepec, Estado de México, tomando en consideración el giro, tamaño y capacidad económica del mismo el negocio tiene que cumplir ciertos ordenamientos, algunos obligatorios, otros operativos variables según el tipo de giro e instalaciones, que en términos generales, se engloban en la siguiente lista:

- Constitución de la Sociedad ante el notario público.
- Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Declaración de apertura.
- Visto bueno de seguridad y operación.
- Visto bueno de prevención de Incendios.
- Alta ante la Cámara de Comercio.
- Licencia de anuncio.
- Registro patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

- Contando con los siguientes servicios:
 1. Suministro de agua
 2. Abastecimiento de energía eléctrica
 3. Línea telefónica

5.5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL DESPACHO

El proyecto se iniciará con tres socias las cuales realizarán en conjunto todas las actividades y funciones dentro del Despacho donde se deberá coordinar y dirigir eficientemente los Recursos Humanos, técnicos, materiales y financieros que se destinen para el manejo adecuado de "NAZATY ASOCIADAS, S.C." con el fin de lograr eficazmente los objetivos para los cuales ha sido creado el Despacho. Nos encargaremos de coordinar las actividades del personal del Despacho y de la contratación del personal requerido por los clientes.

También se realizarán actividades de Relaciones Públicas y Ventas en las cuales se buscarán clientes potenciales para el Despacho, así como mantener contacto con los ya obtenidos y de este modo contar con una cartera de clientes; para llevar a cabo lo anterior se tienen planteados varios objetivos debidamente fijados así como funciones las cuales como anteriormente se mencionó serán realizadas por las socias.

5.5.1. OBJETIVOS:

- Seguir los objetivos, la misión, visión, valores, practicar las políticas y vigilar que se practiquen.
- Coordinar y supervisar el desempeño óptimo de las funciones que forman parte del Despacho.

CASO PRÁCTICO "CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS"

- Lograr una economía sana, equilibrando los ingresos con respecto a los egresos.
- Dar la importancia que merece el factor humano dentro de "NAZATY ASOCIADAS, S.C."
- Implementar programas específicos de capacitación, desarrollo de conocimientos y habilidades del personal, a fin de obtener un crecimiento íntegro de cada persona que sea candidata a ocupar un puesto dentro de cualquier empresa que requiera del servicio de subcontratación.
- Crear una imagen de confianza y respeto ante nuestros clientes.
- Ofrecer atención a toda persona que llegue o contacte a "NAZATY ASOCIADAS, S.C." y se sienta cómodo en nuestras instalaciones.

5.5.2. FUNCIONES:

- Encargarse de todo lo administrativo del Despacho.
 - Facturación de clientes
 - Recibir faxes y llamadas telefónicas y canalizarlas a quién van dirigidas.
 - Archivar los documentos del Despacho.
 - Actualizar la agenda telefónica.
- Se recibirán y realizarán reportes de cada una de las principales funciones de forma mensual, de manera que sean considerados para la toma de decisiones.
- Tomar las decisiones que afecten considerablemente al Despacho.

CASO PRÁCTICO “CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS”

- Se establecerán objetivos mensuales a realizar, los cuales serán fijados en las juntas mensuales.
- Promover la capacitación continua de los integrantes del Despacho.
- Reclutamiento y Selección del personal que sea requerido por el cliente.
- Elaborar los contratos de trabajo, ya sea eventual o de planta.
- Llevar un control general del historial de cada empleado: fecha de ingreso, puesto, fecha de baja, motivo de baja, lugar de asignación, sueldo y nombre de su jefe inmediato.
- Tramitar oportunamente ante el Seguro Social los movimientos de alta y/o baja, si éstos son requeridos por el cliente.
- Encargarse de todo lo referente a la publicidad adecuándose a los medios que nos sean posibles de acceder.
- Realizar y actualizar una página en internet en la cuál se den a conocer todos los servicios que ofrezca nuestro Despacho y la manera de contactarnos.
- Se acudirá a ferias de empleos para poder contactar posibles clientes y a personas que deseen obtener un empleo por medio de la subcontratación.
- Se deberá tener un contacto permanente con los clientes atendiendo todas sus necesidades de personal que requieran.
- Se realizarán eventos en los que interactúen el Despacho y los clientes más frecuentes.

CASO PRÁCTICO “CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS”

- Recibir a todas las personas que lleguen al Despacho y atenderlas con respeto, cordialidad y amabilidad.

También se tiene planeado contar con asesoría de un contador y un abogado de manera externa, por la poca actividad que se tiene para estos.

5.6. FACTORES A CONSIDERAR PARA LA CREACIÓN DEL DESPACHO

MATRIZ FODA

AMENAZAS:

- Existencia de las bolsas de trabajo.
- Poco conocimiento del sistema Outsourcing por parte de las empresas.
- Competencia con grandes transnacionales dedicadas al Outsourcing de Recursos Humanos.
- Inestabilidad del mercado laboral.
- Establecer un negocio en un mercado cambiante.

OPORTUNIDADES:

- Generar empleos.
- La inversión que se realizará no es muy alta.
- Amplio mercado de trabajo.
- Lineamientos legales no existentes para este ramo.
- Innovación del servicio.

FORTALEZAS:

- Contar con gente joven que aporten nuevas ideas.

CASO PRÁCTICO “CREACIÓN DE UN DESPACHO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS”

- Contar con la infraestructura necesaria.
- Conocer a posibles clientes.
- Ser el personal que se requiere para brindar el servicio.
- Tener conocimientos administrativos.
- Comunicación fluida.

DEBILIDADES:

- No contar con una estructura organizacional formal.
- Desconfianza por parte de los clientes al tener poco conocimiento del servicio.
- No contar con el apoyo de una persona experta.

5.7. UBICACIÓN, MOBILIARIO Y EQUIPO

La ubicación del Despacho se hará en una casa propiedad de una de las socias en un lugar céntrico de la zona de Ecatepec, Estado de México en un área independiente a su casa, la cual podrá ser adaptada como oficina temporal ya que esta es amplia y de fácil acceso, el equipo y mobiliario que se necesitará para su funcionamiento será:

- Tres computadoras con servicio de internet.
- Cuatro escritorios con sus respectivas sillas.
- Una máquina de escribir eléctrica.
- Dos líneas telefónicas.
- Un fax.
- Una sala.
- Servicio de café.
- Papelería.

5.8. RECURSOS FINANCIEROS

El capital a invertir en dicho proyecto se calcula que será alrededor de \$30,000.00, ya que cada socia aportará su computadora personal, así como escritorios y demás artículos que sean necesarios para el acondicionamiento del Despacho lo cual ayudará a que la inversión no sea tan elevada y que el capital sea utilizado para gastos de tramites legales, así como otros gastos no planeados para la apertura del negocio.

5.9. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

La publicidad que se realizará para dar a conocer el Despacho será en un principio con el contacto directo con los posibles clientes concertando citas en las que se les hará una breve exposición de los servicios de Outsourcing y como se maneja, resaltando por supuesto sus beneficios, además del establecimiento de una página en internet y volantería para atraer candidatos a ocupar los puestos que soliciten nuestros clientes.

5.10. PLAN DE TRABAJO

1. REQUERIMIENTO DEL CLIENTE:

Reclutar y seleccionar gente considerando conocimientos, habilidades y aptitudes de acuerdo al tipo de personal que requiera el cliente.

2. "NAZATY ASOCIDAS, S.C." ESTABLECERÁ LOS RECURSOS Y EL EQUIPO DE TRABAJO:

Utilización de los Recursos Humanos, materiales y financieros necesarios para obtener un reclutamiento y selección de calidad.

3. CANALES DE RECLUTAMIENTO:

Estos se realizarán a través de fuentes externas en diversos medios de difusión como son periódicos, internet, volantes, bolsa de trabajo (en instituciones escolares y delegaciones), etc.

4. CAPTACIÓN DE POSIBLES CANDIDATOS :

Entrega de solicitudes y primer entrevista a posibles prospectos en base al perfil y experiencia laboral.

5. REALIZACIÓN DE ENTREVISTA EN BASE AL FORMATO:

Se llevará a cabo una segunda entrevista en base a un formato preestablecido por el cliente si así lo desea, o por nosotras.

6. EXÁMEN PSICOMÉTRICO (OPCIONAL):

Se aplicará examen a todo candidato que cubra el perfil y requisitos antes mencionados.

7. SELECCIÓN DE CANDIDATOS POTENCIALES:

Esto se obtendrá de la segunda entrevista formal o la interpretación del examen.

8. REPORTE DE CANDIDATOS SELECCIONADOS:

Entrega del reporte de los candidatos a contratar.

5.11. SERVICIOS A OFRECER

Outsourcing de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y Selección
- Personal de planta y temporal
- Búsqueda ejecutiva
- Personal administrativo, secretarial
- Investigación socioeconómica
- Cursos y capacitación (opcional)

NOTA: Con el propósito de brindar el mejor servicio, la empresa contratante deberá proporcionar la descripción del puesto, las habilidades y capacidades de la persona requerida, incluyendo rangos de sueldo y prestaciones.

5.11.1. CONDICIONES DEL SERVICIO

De acuerdo al personal solicitado por el cliente los honorarios a cubrir serán de un mes de sueldo más I.V.A., las garantías a ofrecer y condiciones estarán determinadas tomando en cuenta los siguientes puntos:

- a) Se otorgará garantía de 15 días sobre el personal para verificar si es apto o no para el puesto satisfaciendo las necesidades del cliente.
- b) Si el personal solicitado por el cliente es contratado de planta el Despacho se deslindará de cualquier responsabilidad sobre el personal asignado.
- c) Se hará un cargo extra si el personal requerido recibe capacitación.

5.12. COSTO BENEFICIO

Como ya se mencionó anteriormente la inversión que se va a hacer para el funcionamiento del Despacho no es mayor a \$30,000.00 aportado por tres socias, el lugar que se ocupará para establecer el despacho cuenta con los servicios de agua, luz y teléfono, además de ser un domicilio particular y propio, por lo que no se pagará renta ni se necesitará hacer los contratos de los servicios señalados y sólo se pagará una parte proporcional al uso de los mismos.

Al iniciar la apertura del Despacho es lógico pensar que durante los tres primeros años no se obtendrá ninguna ganancia sino que solo se recuperará el capital invertido y a partir del cuarto año se piensa que se comenzará a disfrutar de las utilidades que se obtengan en este negocio.

Los costos del cómo y cuándo se recuperará la inversión no se pueden calcular con exactitud, ya que contaremos con una cartera de clientes y se pretende atender al mes un promedio de 5 empresas, al ser dirigido éste servicio a las micro y pequeñas empresas, ya que como sabemos éstas tienden a desaparecer o a surgir, y por esta razón no podemos saber si nuestros clientes serán permanentes.

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Como se ha visto a lo largo de este trabajo de tesis se puede observar que cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro requiere de la administración del factor humano, ya que es el recurso más importante para éstas, por lo que al no realizar correctamente ésta función tendrá repercusiones directas en la productividad de la misma.

Además, es innegable la importancia que tiene el factor humano en las organizaciones ya que es el encargado de coordinar los recursos con los que se cuentan y es por ello que día con día las empresas necesitan personal especializado para realizar funciones específicas que permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Actualmente la Administración de Recursos Humanos en las pequeñas empresas es muy necesaria al igual que en cualquier empresa de mayor magnitud, ya que si no cuentan con el factor humano adecuado, difícilmente alcanzaran sus objetivos y no serán empresas redituables. Por lo que los pequeños empresarios no deben perder de vista que todo aquel desembolso que se realiza por concepto de recursos humanos es una inversión a largo plazo y al igual que las demás inversiones que se hacen dentro de la empresa ésta debe realizarse de tal manera que genere mayor rentabilidad posible, además de cumplir con sus objetivos sociales.

El hecho de que una empresa sea pequeña no significa de ninguna manera que no requiera de personal de calidad, tomando en cuenta que son empresas que quieren crecer, y no lo logran sin la colaboración del personal capacitado o especializado; es por ello que ha surgido el Outsourcing de Recursos Humanos que es una herramienta nueva y no muy difundida, como respuesta a las empresas que a través del tiempo se

han enfrentado a nuevos retos y a la búsqueda de alternativas que les ayuden a mejorar su competitividad y asegurar su crecimiento.

A través del desarrollo de éste trabajo y considerando el estudio de mercado que se llevó a cabo, se pudo comprobar que la mayoría de micro y pequeñas empresas no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, por lo que no tienen un método para reclutar y esto ocasiona que tengan constantes cambios de personal. También se constató que recurren a algún tipo de asesoría o servicio externo para delegar algunas funciones. Por tal motivo este tipo de empresas se interesan en conocer el funcionamiento y los beneficios del Outsourcing de Recursos Humanos, así como las ventajas y los factores de riesgo.

La finalidad de este trabajo es Crear un Despacho de Outsourcing de Recursos Humanos que ayude a las micro y pequeñas empresas a contar con personal capacitado, logrando así disminuir sus costos y delegar funciones en el manejo de personal, además de que les permita enfocarse a su actividad principal.

Como se comprobó en la investigación realizada, sí es posible que una empresa de esta naturaleza tenga posibilidades de subsistencia dentro de un mercado que aún no ha sido considerado por las grandes empresas de Outsourcing.

ANEXOS

5. ¿Cuáles son los requisitos que piden para cubrir un puesto?

A nivel Operativo:

Edad: _____ Escolaridad: _____

Sexo: _____ Experiencia: _____

A nivel Administrativo:

Edad: _____ Escolaridad: _____

Sexo: _____ Experiencia: _____

6. ¿Tienen constantes cambios de personal dentro de su empresa.?

Sí () No ()

Mucho () Regular () Poco ()

7. ¿En que época del año requiere más personal.? _____

8. ¿Qué tan importante es el personal para su empresa? _____

¿Porqué? _____

9. ¿Cuentan con alguna asesoría ó servicio externo? Sí () No ()

Contable () Legal () Seguridad () Limpieza ()

10. ¿Cuáles son los beneficios que ha obtenido al contratar este servicio? _____

11. ¿Conoce el servicio de Subcontratación en Recursos Humanos?

Sí ()

No ()

12. ¿Le interesaría conocer como funciona este servicio?

Sí ()

No ()

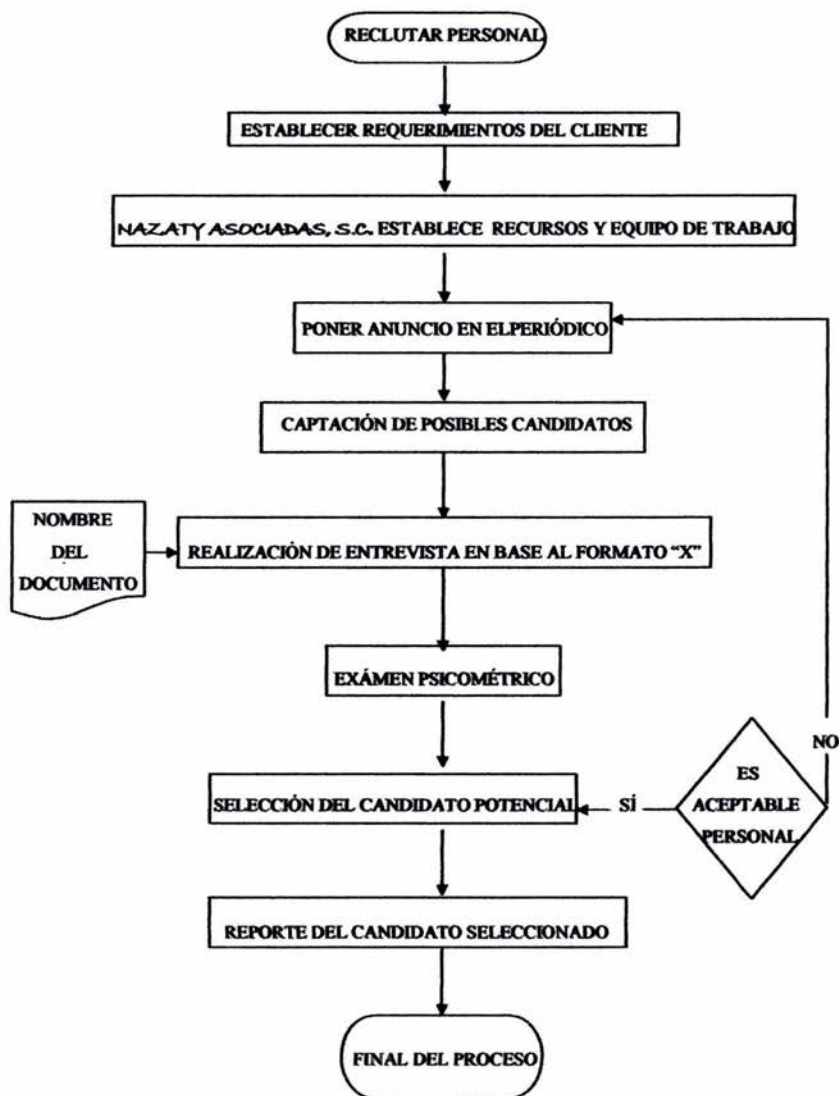
13. ¿Lo consideraría usted como alternativa para contratar a su personal?

Sí ()

No ()

14. ¿En que área de la empresa considera usted que sea más útil este tipo de servicio?

DIAGRAMA DE FLUJO



ARTÍCULO 5 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. A ninguna persona podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio, o trabajo que le acomode, siendo lícito. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

La Ley determinará en cada Estado cuales son las profesiones, título para su ejercicio, las condiciones que deben llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo.

Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo el trabajo impuesto como pena por la autoridad judicial, el cual se ajustará a lo dispuesto en las fracciones I y II del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En cuanto a los servicios públicos, sólo podrán ser obligatorios, en los términos que establezcan las leyes respectivas, el de las armas y los jurados, así como el desempeño de los cargos concejiles y los de elección popular directa o indirecta. Las funciones electorales y censales tendrán carácter obligatorio y gratuito, pero serán retribuidas aquellas que se realicen profesionalmente en los términos de esta Constitución y las leyes correspondientes. Los servicios profesionales de índole social serán obligatorios y retribuidos en los términos de la ley y con las excepciones que ésta señale.

El Estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona, por cualquier causa.

Tampoco puede admitirse convenio en que la persona pacte su proscripción o destierro, o en que renuncie temporal o permanentemente a ejercer determinada profesión, industria o comercio.

El contrato de trabajo sólo obligará a prestar el servicio convenido por el tiempo que fije la ley, sin poder exceder de un año en perjuicio del trabajador y no podrá extenderse, en ningún caso, a la renuncia, pérdida o menoscabo de cualquiera de los derechos políticos o civiles.

La falta de cumplimiento de dicho contrato, por lo que respecta al trabajador sólo se obligará a éste a la correspondiente responsabilidad civil, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción sobre su persona.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

ARTÍCULO 12. Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de una u otras para que presten servicios a un patrón.

ARTÍCULO 13. No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones a con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones con traídas con los trabajadores.

ARTÍCULO 14. Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados.

Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:

- I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento; y
- II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.

ARTÍCULO 15. En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el artículo 13, se observarán las normas siguientes:

- I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y
- II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que pueden influir en las condiciones de trabajo.

ACTA CONSTITUTIVA

Instrumento treinta y siete mil ochocientos ochenta y cuatro que contiene la institución denominada "NAZATY ASOCIADAS S.C." OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS, a solicitud de las señoritas Elizabeth Brito Castillo, Anabell Contreras Valencia y Leticia Vargas Martínez.

Folio número: cero noventa y siete

Volumen número: cuatrocientos cuarenta y cuatro

En Ecatepec Estado de México a los nueve días del mes de mayo del año dos mil tres Yo, Licenciado Marco León Yuri Santin Becerril, notario interno de la notaría pública número once del Estado de México con residencia en Ecatepec hago constar— La constitución de la sociedad denominada "Outsourcing una nueva opción para su organización" Sociedad Civil que solicitan las señoritas Elizabeth Brito Castillo, Anabell Contreras Valencia y Leticia Vargas Martínez al tenor de los antecedentes y declaraciones siguientes:

DECLARACIÓN

UNICA.- Declaran los comparecientes bajo protesta de decir verdad y apercibidos de las penas en que incurrir quienes lo hacen con falsedad ante fedatario público, que es su voluntad constituir la sociedad mercantil mencionada en el proemio de este instrumento.

ANTECEDENTES

PRIMERO.- En términos del artículo veintisiete del párrafo octavo del Código Fiscal de la Federación en vigor, les requiero a los comparecientes sus comprobantes de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes, exhibiendo al efecto los originales requeridos, procediendo a devolver sus originales de los mencionados documentos habiendo tomado fotocopia de los mismos que agregaré al apéndice del presente instrumento marcado bajo la letra que le corresponda— Expuesto lo anterior, se otorgan las siguientes.

CLAUSULAS

PRIMERA.- DENOMINACIÓN.- Los comparecientes a través de la presente, constituyen una sociedad que se denominará "NAZATY ASOCIADAS S.C." OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

SEGUNDA.- DOMICILIO.- El domicilio de la sociedad será en Ecatepec, Estado de México, sin perjuicio de establecer oficinas o sucursales en cualquier lugar de la República Mexicana,

TERCERA.- DURACIÓN.- La duración de la sociedad será de noventa y nueve años contados a partir de la fecha de la presente escritura

CUARTA.- OBJETO.- La sociedad tiene por objeto lo siguiente

- a) Coordinar y supervisar el desempeño óptimo de las funciones que forman parte de la sociedad.-----
- b) Lograr una economía sana, equilibrando los ingresos con respecto a los egresos.-----
- c) Darle la importancia merecida al factor humano dentro de la sociedad.-----
- d) Implementar programas específicos de capacitación, desarrollo de conocimientos y habilidades del personal a fin de obtener un crecimiento integro de cada persona que sea candidata a ocupar un puesto dentro de cualquier empresa que requiera del servicio de subcontratación.-----
- e) Crear una imagen de confianza y respeto ante nuestros clientes.-----
- f) Ofrecer atención a toda persona que llegue o contacte a "Outsourcing" y se sienta cómoda en nuestras instalaciones.-----

QUINTA.- CAPITAL SOCIAL Y ACCIONES.- El capital social es variable, pero con un mínimo fijo sin derecho a retiro que asciende a la cantidad de \$30,000 (Treinta mil pesos 00/100, Moneda Nacional).-----

El capital social mínimo estará representado por tres mil acciones, con un valor nominal de \$10.00 (Diez pesos Moneda Nacional) cada una de ellas debidamente suscritas y pagadas.-----

La Sociedad llevará un libro de registro de accionistas en el cual se inscribirán todas las operaciones de adquisición y trabajo de las acciones representativas tanto del capital mínimo fijo, como de la parte variable, ninguna transmisión de acciones será válida sin el cumplimiento de este requisito.-----

SEXTA.- Las acciones representativas tanto del capital mínimo fijo, sin derecho a retiro, como de la parte variable del capital, se redactarán de acuerdo con lo dispuesto en el artículo ciento veinticinco de la Ley de Sociedades Mercantiles y los títulos respectivos deberán ser firmados por dos Consejeros o Administrador Único en su caso.-----

SÉPTIMA.- Ninguna persona extranjera, física o moral podrá tener participación social alguna o ser propietaria de acciones de la Sociedad, si por algún motivo, alguna de las personas mencionadas anteriormente, por cualquier evento llegara a adquirir una participación social o a ser propietaria de una o más acciones, contraviniendo así lo establecido en el párrafo que antecede, se conviene desde ahora en que dicha adquisición será nula y por tanto cancelada, y se dejará sin ningún valor la participación social de que se trate y los títulos que la representen, teniéndose por reducido el capital social en una cantidad igual al valor de la participación cancelada.-

OCTAVA.- Las acciones representativas tanto del capital mínimo fijo sin derecho a retiro, como de la parte variable del capital social, confieren iguales derechos y obligaciones a sus tenedores, y expresamente se hace constar que los aumentos del capital mínimo fijo y en las emisiones de aumento de la parte variable del capital, los accionistas tendrán en proporción al número de acciones que posean preferencia para

suscribir las nuevas acciones que emitan, el derecho de preferencia aquí consignado se ejercitará entre los quince días siguientes al acuerdo de la asamblea general extraordinaria que hubiere decretado el aumento, no podrá decretarse un aumento del capital si no están totalmente suscritas y pagadas las acciones emitidas con anterioridad por la sociedad en caso de aumento o disminución del capital variable, se requerirá acuerdo de asamblea general extraordinaria de accionistas, tomando conforme a lo estipulado en la cláusula decimatercera de esta escritura; debiendo inscribirse dicho aumento o disminución en el libro de registro que al efecto deberá llevar la sociedad.-----

Para el ejercicio del derecho de retiro se deberá observar lo dispuesto en los artículos doscientos veintiuno de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

NOVENA.- La asamblea de accionistas es el órgano supremo de la sociedad y sus disposiciones serán obligatorias para todos los accionistas aún para los ausentes y disidentes, salvo el derecho que a estos concedan los artículos doscientos uno y doscientos seis de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

DECIMA.-Las asambleas de accionistas serán ordinarias y extraordinarias, serán ordinarias aquellas que se reúnan para tratar los asuntos a que se refiere el artículo ciento ochenta y uno de la Ley General de Sociedades Mercantiles, y de los que se incluyan en el orden del día que no son motivo de acuerdo en la asamblea extraordinaria, la asamblea ordinaria se reunirá cuando menos una vez al año, dentro de los cuatro primeros meses del ejercicio social.-----

Serán extraordinarias, aquellas que se reúnan para tratar algunos de los asuntos contenidos en el artículo ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, pudiéndose reunir cuando lo juzgue conveniente el Consejo de Administración o el Administrador Único, en su caso, o lo solicite el comisario o los accionistas que presenten por lo menos un treinta y tres por ciento del capital social.--

DÉCIMA PRIMERA.- las asambleas de accionistas se celebrarán en el auditorio social y la convocatoria será hecha por el Consejo de Administración o por el Administrador Único en su caso, o por el Comisario, salvo en lo dispuesto en los artículos 168 (ciento sesenta y ocho), 134 (ciento treinta y cuatro) y 185 (ciento ochenta y cinco) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la convocatoria se publicará en el Diario Oficial de la Federación, o en algún otro de los periódicos de mayor circulación en el Estado de México con diez y cinco días de anticipación cuando menos, según se trate de ordinaria o extraordinaria, la convocatoria contendrá el orden del día y será firmada por el secretario del Consejo de Administración, por el Administrador Único en su caso o por el comisario, y a falta de estos, por el juez competente, en los términos de los artículos 168 (ciento sesenta y ocho), 134 (ciento treinta y cuatro) y 185 (ciento ochenta y cinco) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

DÉCIMA SEGUNDA.- En la asamblea cada acción dará derecho a un voto, las votaciones serán económicas a menos que la mayoría de los accionistas presentes acuerden que sean nominales o por cédula.

DÉCIMA TERCERA.- En las instalaciones de las asambleas y en los acuerdos que en ellas se tomen, se estará en lo dispuesto por los artículos 189 (ciento ochenta y nueve), 190 (ciento noventa) y 191 (ciento noventa y uno), de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

DÉCIMA CUARTA.- Para ocurrir las asambleas de accionistas, deberá depositarse en la Secretaría del Consejo de Administración o ante el Administrador Único en su caso, a más tardar la víspera del día señalado para la junta los títulos de las acciones o de las constancias de depósitos que respecto a ellas se haya expedido alguna institución de crédito o de guarda de valores del país o del extranjero, a los accionistas, hecho el depósito el secretario del Consejo de Administración o el Administrador Único en su caso, entregará a los interesados las tarjetas de entrada con las que acreditan su carácter de accionistas y el número de votos a que tengan derecho.

DÉCIMA QUINTA.- Las asambleas generales de accionistas serán presididas por el Presidente del Consejo de Administración, asistido por el Secretario del mismo o por el Administrador Único en su caso.

DÉCIMA SEXTA.- La Sociedad será administrada por un Consejo de Administración o un Administrador Único, quien o quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad, según lo acuerde la asamblea que haga el nombramiento, si se elige consejo deberá cuidarse que se cumpla el derecho que a las minorías otorgue el artículo 144 (ciento cuarenta y cuatro), de la Ley General de Sociedades Mercantiles, si la administración se encomienda a un consejo, el nombrado en primer lugar será el Presidente, en segundo el Secretario, en tercero el Tesorero; y los demás vocales.

DÉCIMA SÉPTIMA.-El Consejo de Administración en su caso, estará por dos más Consejeros Propietarios, que tendrán los nombramientos que les otorguen al momento de su elección y cada uno de ellos si así lo resuelve la asamblea, deberá tener un suplente para sustituirlo en sus faltas temporales o absolutas.

DÉCIMA OCTAVA.- El Administrador Único y los Consejeros, en su caso, durarán en su cargo a contar de la fecha de la asamblea general ordinaria que lo designe, pero continuarán en sus funciones mientras no se designe a sus sucesores y estos no tomen posesión de sus cargos, los Consejeros o el Administrador Único en su caso podrán ser reelectos.

DÉCIMA NOVENA.- El Consejo de Administración, en su caso, se reunirá por lo menos tres veces al año y funcionará con la mayoría de sus miembros, en caso de empate el Presidente tendrá el voto de calidad.

VIGÉSIMA.- Las facultades y obligaciones de los miembros del Consejo de Administración serán.-----

--I.- El presidente tendrá las siguientes:-----

--A) Será el representante del consejo, y el ejecutor de resoluciones, podrá además designar delegados especiales para la ejecución de los acuerdos, y tendrá en forma personal las facultades señaladas en la cláusula vigésima primera de ésta escritura.---

--B) Hacer todo lo que este a su alcance a fin de que todos y cada uno de los miembros del Consejo de Administración cumplan con sus respectivas obligaciones.--

--C) Someter al Consejo de Administración y a las Asambleas de Accionistas las proposiciones que le parezcan pertinentes y provechosas para los intereses de la sociedad, así como informar a los accionistas en las asambleas generales, de todos los asuntos de interés que se relacionen con los negocios de la sociedad.-----

--D) Ejercer el control y la dirección de los negocios de la sociedad y llevar a cabo todo cuanto sea necesario o prudente para proteger los intereses de la misma, pero notificando inmediatamente tales medidas al Consejo de Administración en caso de que las mismas estén fuera de la esfera de sus facultades como presidente.-----

--Las anteriores facultades podrán ser ampliadas, restringidas o modificadas por el Consejo de Administración o por la asamblea de accionistas.-----

--En caso de ausencia temporal del presidente uno de los vicepresidentes en el orden en que hubiere sido elegido, presidirá las Asambleas de Accionistas y las juntas del Consejo de Administración.-----

--II.-El secretario tendrá los siguientes derechos y obligaciones:-----

--A) Asistir a todas las Asambleas de Accionistas y las del Consejo de Administración, preparar y firmar las actas, llevar para este fin los libros de actas y demás libros sociales respectivos, excepto los de contabilidad, en la forma prevenida por la ley y expedir copias certificadas para los usos que pueda necesitarse.-----

--B) Tener bajo custodia y archivar todos los documentos relacionados con las Asambleas de Accionistas y con las juntas del Consejo de Administración, y-----

--C) Formular, firmar y publicar las convocatorias y notificaciones para las Asambleas de Accionistas y las juntas del Consejo de Administración.-----

--Las anteriores facultades podrán ser ampliadas, restringidas o modificadas por el Consejo de Administración o por el Consejo de Accionistas.-----

--III.-El tesorero tendrá los siguientes derechos y obligaciones:-----

--A) Depositar todos los fondos de la sociedad únicamente en los lugares que para ese fin indique el Consejo de Administración.-----

--B) Supervisar el depósito, empleo o cobro de fondos, dinero, títulos de crédito, valores, etcétera, de la sociedad y ordenar su empleo en la forma en que le sea indicada por el Consejo de Administración o por la Asamblea para la realización de los objetos sociales.-----

--C) Supervisar el mantenimiento de los libros de contabilidad y auxiliares exigidos por las leyes aplicables, y-----

--D) Dirigir la formulación de los estados financieros, periódicos y demás documentos comprobatorios y proporcionar a los accionistas, al Consejo de Administración y a los demás funcionarios correspondientes la información contable que le fuera solicitada.-----

Las anteriores facultades podrán ser ampliadas, restringidas o modificadas por el Consejo de administración o por la Asamblea de accionistas.-----

VIGÉSIMA PRIMERA.- El Administrador Único o el Consejo de Administración, en su caso tendrán las más amplias facultades reconocidas por la ley a los administradores generales para dirigir los negocios de la sociedad, para realizar todos y cada uno e los objetos de la misma y para representar a esta ante toda clase de autoridades judiciales o administrativas con la amplitud que señalan los tres primeros párrafos del artículo 7.771 (siete punto setecientos setenta y uno) del Código Civil para el Estado de México, y sus correlativos para el Distrito Federal, y demás Entidades Federativas de la República Mexicana, gozarán aún de aquellas que requieran cláusulas especiales a las cuales se refiere el artículo 7.806 (siete punto ochocientos seis) del Código Civil para el Estado de México, y sus correlativos en el Distrito Federal, y demás Entidades Federativas de la República, podrán cuando lo juzgue conveniente, establecer sucursales o agencias en cualquier lugar de la República o del extranjero, otorgar o revocar poderes generales o especiales de dominio, de administración, y para pleitos o cobranzas y estos con facultad de interponer amparos, desistirse de los interpuestos, cobrar y presentar querrelas, denuncias o acusaciones y coadyuvar en el ministerio público en procesos penales pudiendo constituir a la sociedad como parte civil en dichos procesos y otorgar perdones, cuando a su juicio o el caso lo amerite, nombrar y remover al secretario del consejo, a los gerentes, subgerentes, apoderados, agentes y empleados, de la sociedad a quienes señalarán sus respectivas actividades, obligaciones y derechos podrán delegar a la persona o personas que estimen convenientes algunas de sus facultades, otorgar suscribir títulos de crédito en los términos del artículo 9º (noveno) de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, adquirir participación en el capital de otras sociedades, abrir y cancelar cuentas bancarias de la sociedad, con facultades de designar y autorizar personas que rigen a cargo de las mismas, así también tendrá las facultades para articular y absolver posiciones de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 786 (setecientos ochenta y seis) de la Ley Federal del Trabajo para administrar las relaciones laborales y conciliar de acuerdo a los artículos 11 (once) y 876 (ochocientos setenta y seis), en sus fracciones primera y sexta de la citada ley, así como comparecer a juicio, en los términos de las tres primeras fracciones del artículo 692 (seiscientos noventa y dos) y del 878 (ochocientos setenta y ocho) de la misma.---

Las facultades antes indicadas podrán ser sustituidas parcialmente y otorgar poderes a otras personas para la representación correspondiente y en general realizar todos los actos, contratos y operaciones que la ley o estos estatutos no reserven a la asamblea general de accionistas.

VIGÉSIMA SEGUNDA.- La dirección y gestión inmediata de los negocios de la sociedad, estarán encomendados a uno o más gerentes y subgerentes, los que podrán ser generales o especiales, así como accionistas o no, quienes durarán en su cargo indefinidamente serán nombrados y removidos libremente por el Asamblea General de Accionistas o por el Administrador Único, Consejo de Administración, según sea el caso, y tendrán las facultades y obligaciones que les otorgue quien los nombre.

VIGÉSIMA TERCERA.- El Administrador Único, los Gerentes, los Subgerentes Generales y cada uno de los Consejeros en su caso, no requerirán prestar garantía alguna para asegurar su manejo en el desempeño de sus encargos, de conformidad con lo establecido en el artículo 152 (ciento cincuenta y dos), de la ley General de Sociedades Mercantiles en vigor.

VIGÉSIMA CUARTA.- La vigilancia de la Sociedad estará confiada a uno o varios comisarios propietarios, que serán designados por la Asamblea General de Accionistas por la mayoría de votos de las acciones representadas en ella, y durarán en su cargo un año contado en la misma forma y términos a que se refiere la cláusula décima octava de estos estatutos.- La asamblea podrá designar a la vez un solo comisario suplente para que sustituya al propietario en sus faltas temporales o absolutas.

En la asamblea que designe el comisario, se cuidará el derecho que a las minorías concede el artículo 144 (ciento cuarenta y cuatro) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

VIGÉSIMA QUINTA.- No será necesario que los comisarios designados presenten garantía para caucionar en su manejo en el desempeño de sus funciones, de conformidad con el artículo 171 (ciento setenta y uno) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, en relación con el 152 (ciento cincuenta y dos) del mismo ordenamiento legal.

VIGÉSIMA SEXTA.- Los ejercicios sociales correrán a partir del día primero de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año, excepto por cuanto hace al primer ejercicio social, el cual correrá de la fecha de la firma de esta escritura, y concluirá el treinta y uno de diciembre.

VIGÉSIMA SÉPTIMA.- Los balances se practicarán al final de cada ejercicio social y contendrán todos los datos necesarios para comprobar el estado financiero de la sociedad, el balance deberá concluirse dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio social y deberá ponerse en unión de los documentos justificativos a la

disposición del comisario y de los accionistas, con la anticipación que fue el artículo 173 (ciento setenta y tres), de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

VIGÉSIMA OCTAVA.-A las utilidades que anualmente se obtengan conforme al balance aprobado se les dará la siguiente explicación:-----

A) Un cinco por ciento se destinará a formar o a reconstruir el fondo de reserva ordinario, hasta que éste alcance por lo menos la quinta parte del capital social-----

B) El saldo se distribuirá en la forma en que determine la asamblea-----

VIGÉSIMA NOVENA.-Los fundadores de la sociedad no se reservan mayor participación en las utilidades que las expresamente fijadas en esta escritura-----

TRIGÉSIMA.- Las perdidas que hubieren, las reportaran los accionistas en la proporción al número de acciones, pero en todo caso, la responsabilidad de los accionistas quedara limitada al valor nominal de sus acciones-----

TRIGÉSIMA PRIMERA.-La sociedad se disolverá en casos determinados por el artículo 229 (doscientos veintinueve), de la Ley de Sociedades Mercantiles-----

TRIGÉSIMA SEGUNDA.-La liquidación estará a cargo del número de liquidadores que fue la Asamblea de Accionistas por la mayoría de votos de las acciones representadas por ella-----

TRIGÉSIMA TERCERA.-La liquidación de la sociedad se sujetará a lo dispuesto en el capítulo Décimo Primero de la citada Ley-----

TRIGÉSIMA CUARTA.-Mientras no haya sido escrito en el Registro Público de Comercio el nombramiento de los liquidadores y estos no hayan entrado en funciones el Consejo de la Administración de la Sociedad y el administrador único en su caso, continuará desempeñando su cargo pero no podrán iniciar nuevas operaciones después del acuerdo de disolución o de que se apruebe la existencia de la causa legal de ésta; en el período de liquidación de la sociedad los liquidadores tendrán las mismas facultades y obligaciones que durante el termino normal de la vida de la misma tiene el Consejo de Administración o el administrador único en su caso-----

TRIGÉSIMA QUINTA.-En todo lo que no este específicamente en esta escritura, se aplicarán las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles-----

TRIGÉSIMA SEXTA.- Para todo lo relativo a la interpretación, cumplimiento y ejecución de todo lo pactado, los interesados se someten a las leyes y tribunales del Estado de México, a cuyo efecto renuncian al fuero de su domicilio.-----

-----CLÁUSULAS TRANSITORIAS-----

PRIMERA.- El Capital Social ha quedado íntegramente suscrito y pagado de la siguiente forma:-----

-----ACCIONISTAS-----	-----ACCIONES-----	-----CAPITAL-----
ELIZABETH BRITO CASTILLO-----	1,000-----	\$10,000-----
ANABELL CONTRERAS VALENCIA-----	1,000-----	\$10,000-----
LETICIA VARGAS MARTÍNEZ-----	1,000-----	\$10,000-----

-----TOTAL-----3,000-----\$30,000-----

SEGUNDA.-Los socios considerando la reunión que tienen para la firma de la presente escritura, como su primera Asamblea General Ordinaria de socios que se encuentra presente la totalidad de las aportaciones, acuerdan por unanimidad de votos:-----

A) Que la sociedad será regida por un Administrador Único, dicho cargo recaerá en la persona de Elizabeth Brito Castillo quien gozará de todas y cada una de las facultades que se mencionan en la cláusula vigésima primera de los estatutos sociales, las que aquí se tienen por reproducidas como si se insertasen a la letra-----

B) Se designa como comisario de la sociedad a Leticia Vargas Martínez-----

Tercera.- Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.- para el otorgamiento del presente instrumento, la Secretaría de Relaciones Exteriores les concedió a los comparecientes el permiso correspondiente, mismo que enseguida copio literalmente y que agrego al apéndice de esta escritura marcado bajo la letra que le corresponde.-----
 “Al margen superior izquierdo aparece un sello con el Escudo Nacional que dice: Secretaría de Relaciones Exteriores.- Al margen superior derecho Dirección General de asuntos jurídicos.- Dirección de permisos Artículo 27 Constitucional.- Subdirección de Sociedades.- “permiso No. 0904.390”, expediente “20030903935”, folio “282Q0VK3”.- al centro.- en atención a la solicitud presentada por Anabel Contreras Valencia. Esta secretaria concede el permiso para constituir una Sociedad Civil, bajo la denominación “NAZATY ASOCIADAS, S.C.” OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS.- este permiso, quedará condicionado a que en los estatutos de la sociedad que se constituya, se inserte la cláusula de exclusión de extranjeros o el convenio previsto en la fracción I del artículo 27 Constitucional, de conformidad con lo que establecen los artículos 15 de la Ley de Inversión Extranjera y 14 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.- el interesado deberá dar aviso del uso de este permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores dentro de los seis meses siguientes a la expedición del mismo, de conformidad con lo que establece el artículo 18 del Reglamento de Relaciones Extranjeras y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.- este permiso quedará sin efecto si dentro de los siguientes noventa días hábiles siguientes a la fecha de otorgamiento del mismo, los interesados no acuden a otorgar ante Fedatario Público el instrumento correspondiente a la constitución de que se trata, de conformidad con lo que establece el artículo 17 del Reglamento de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, así mismo se otorga sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 91 de la Propiedad Industrial.- Lo anterior se comunica con fundamento en los artículos 27, fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 28 fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 15 de la Ley de Inversión Extranjera y 13, 14 y 18 del Reglamento de la Ley

de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversión Extranjera.- Tlatelolco D.F. a 10 de Agosto del 2003.- el Director Julio A. Dorantes Hernández.- rúbrica, un sello de los Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección General de Asuntos Jurídicos".-----

CUARTA.- Los socios se comprometen a realizar todos los trámites necesarios para la obtención de permisos o autorizaciones que de acuerdo con la legislación vigente en su caso, se requieran para el desarrollo del objeto social.-----

QUINTA.- Los gastos derechos y honorarios que se causen por el otorgamiento de esta escritura, serán por cuenta de los otorgantes.-----

----- GENERALES -----

Declaran los compareciente bajo protesta de decir verdad y apercibidos por el suscrito notario de las penas en que incurren quienes declaran con falsedad ante Fedatario Público, ser de Nacionalidad Mexicana e hijos de padres mexicanos.-----

La Señorita Leticia Vargas Martínez, originaria del Distrito Federal, donde nació el día Cinco de Diciembre de Mil novecientos setenta y cinco, soltera, profesionista con domicilio en Calle Tres No. 549, Colonia Francisco I. Madero, Delegación Miguel Hidalgo, Distrito Federal, de paso por esta ciudad declara estar al corriente en el pago del Impuesto Sobre la Renta y se identifica con credencial de elector con número de folio ocho seis nueve seis dos nueva cinco uno expedida por el Instituto Federal Electoral.-----

La Señorita Anabel Contreras Valencia originaria del Distrito Federal, donde nació el día Treinta y uno de Diciembre de Mil novecientos setenta y nueve, soltera, profesionista con domicilio en Valle del Vardar No. 46, Colonia Valle de Aragón Tercera Sección, Municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México, de paso por esta ciudad declara estar al corriente en el pago del Impuesto Sobre la Renta y se identifica con credencial de elector con número de folio uno uno cuatro cero ocho siete nueve cuatro siete expedida por el Instituto Federal Electoral.-----

La Señorita Elizabeth Brito Castillo originaria del Distrito Federal, donde nació el día Veintiséis de Julio de Mil novecientos setenta y siete, soltera, profesionista con domicilio en Calle Bochil Manzana 130 Lote 17, Colonia Lomas de Padierna, Delegación Tlalpan, Distrito Federal, de paso por esta ciudad declara estar al corriente en el pago del Impuesto Sobre la Renta y se identifica con credencial de elector con número de folio uno cero siete siete cuatro uno ocho dos uno -- expedida por el Instituto Federal Electoral.-----

Yo, el Notario certifico y doy fe-----

I.- Que a las comparecientes las conceptúo con capacidad legal para la celebración de este acto y se identifican con el documento que en su copia fotostática mando agregar al apéndice de este instrumento marcado con la letra que le corresponda.-----

II.- Que lo relacionado e inserto en la presente acta concuerda finalmente con sus originales a los que me remito y tuve a la vista.-----

III.- Que lei la presente escritura en voz alta a las comparecientes, mismas a quienes les expliqué el valor y las consecuencias legales de su contenido, me manifestaron su conformidad y la aprueban, ratifican e imprimen su firma, el día y mes de su otorgamiento.- doy fe.-----

1. ACUSE DE RECIBO POR CERTIFICACIÓN O RELOJ FRANQUEADOR
(PARA USO EXCLUSIVO DE LA AUTORIDAD)



Servicio de Administración Tributaria
SECRETARÍA DE HERRAMIENTAS Y OPERATIVIDAD

R-1
RIP1A02

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

ANTES DE INICIAR EL LLENADO DE ESTA
SOLICITUD, LEA LAS INSTRUCCIONES

2 CURP: CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN
(Sólo Personas Físicas)

3 ANOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE
AL TIPO DE SOLICITUD QUE PRESENTA: N= NORMAL
C= COMPLEMENTARIA

CUANDO SE TRATE DE SOLICITUD
3.1 COMPLEMENTARIA, INDICAR EL
NÚMERO DE FOLIO ASIGNADO POR
LA AUTORIDAD A LA SOLICITUD
ANTERIOR:

4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE

4.1 SOLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS (Ver Instrucciones)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

4.2 SOLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES (Ver Instrucciones)

DENOMINACIÓN O
RAZÓN SOCIAL

4.3 TRATÁNDOSE DE CONTRIBUYENTES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL ASIGNADO EN EL PAÍS EN QUE RESIDAN

PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL

4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

SI SE TRATA DE LA INSCRIPCIÓN DE UN FIDEICOMISO, INDIQUE:

DENOMINACIÓN O RAZÓN
SOCIAL DE LA FIDUCIARIA

RFC DE LA
FIDUCIARIA

NÚMERO DE
FIDEICOMISO

4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE O DEL REPRESENTANTE DE LA PERSONA RESIDENTE EN EL EXTRANJERO

CALLE

NÚMERO
Y/O LETRA
EXTERIOR

NÚMERO
Y/O LETRA
INTERIOR

ENTRE LAS
CALLES DE Y DE

COLONIA

LOCALIDAD

MUNICIPIO O
DELEGACIÓN

CÓDIGO
POSTAL

TELÉFONO

ENTIDAD
FEDERATIVA

CORREO
ELECTRÓNICO

5 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS
CONTENIDOS EN ESTA SOLICITUD SON CIERTOS

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE, DEL ASOCIANTE, O BIEN
DEL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE
DECIR VERDAD, QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE
OSTENTA NO LE HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

SE PRESENTA POR DUPLICADO

INSTRUCCIONES

DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ACOMPAÑAR A ESTA SOLICITUD

- PERSONAS FÍSICAS:**
- Solicitud de Déclara de Identificación Fiscal con Clave Única de Registro de Población (DUIMP) documento que en la misma se señala (solo en caso de personas físicas de nacionalidad mexicana por nacimiento, extranjeras residentes en el país o de nacionalidad mexicana por naturalización)
 - Acta de nacimiento en copia certificada o en copia fotostática certificada por funcionario público competente o fedatario público
 - Tratándose de extranjeros con residencia en el país, el documento migratorio vigente que corresponda emitido por autoridad competente. Asimismo deberán proporcionar en su caso, copia fotostática debidamente certificada, legalizada o apostillada por autoridad competente, del documento con que acrediten su número de identificación fiscal del país en el que residían cuando tenían obligación de contar con éste en dicho país.
 - Tratándose de mexicanos por naturalización, carta de naturalización expedida por autoridad competente debidamente certificada o legalizada, según corresponda.
- PERSONAS FÍSICAS RESIDENTES EN EL EXTRANJERO:**
- Original y fotocopia del documento migratorio vigente que corresponda, emitido por la autoridad competente. El original se será devuelto previo cotejo con la copia
 - En su caso, fotocopia del documento con el que acrediten su número de identificación fiscal asignado en el país en el que residen; debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.
- PERSONAS MORALES:**
- **Sociedades Mercantiles:**
 - Copia certificada del documento constitutivo.
 - **Personas Distintas a Sociedades Mercantiles:**
 - Documento constitutivo en copia certificada o, en su caso, fotocopia de la publicación en el Órgano Oficial
 - **Asociaciones en Participación:**
 - Original y fotocopia del contrato de Asociación en Participación con firma autógrafa del asociante y asociados o sus representantes legales. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.
- FIDEICOMISOS:**
- Original y fotocopia del contrato de Fideicomiso con firma autógrafa del fideicomitente, fideicomisario o sus representantes legales, así como del representante legal de la institución fiduciaria. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.
- PERSONAS MORALES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO:**
- Acta o documento constitutivo (estatutos sociales, certificado de inscripción u otro que aplique de acuerdo con la legislación en el país de residencia) debidamente apostillado o certificado, según proceda. Cuando el acta o documento constitutivo conste en idioma distinto al español deberá presentar una traducción autorizada. En su caso, fotocopia del documento con el que acrediten su número de identificación fiscal asignado en el país en el que residen, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.
- DOMICILIO:**
- Los sujetos antes señalados, también deberán presentar original y fotocopia del comprobante del domicilio fiscal manifestado en el apartado 4.4, que cuente con los datos solicitados en dicho apartado. Estado de cuenta bancaria. Dicho documento no deberá tener una antigüedad mayor a dos meses.
 - Recibo de pago: Último pago del impuesto predial; en el caso de pagos periódicos el recibo no deberá tener una antigüedad mayor a 4 meses y tratándose de pago anual éste deberá corresponder al ejercicio en curso (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); último pago de los servicios de luz, teléfono o de agua, siempre y cuando dicho recibo no tenga una antigüedad mayor a 4 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero);
 - Última liquidación del Instituto Mexicano del Seguro Social a nombre del contribuyente.
 - Contratos de Arrendamiento, acompañado del último recibo de pago de renta vigente que cumple con los requisitos fiscales o bien, el contrato de subarrendo acompañado del contrato de arrendamiento correspondiente y último recibo de pago de renta vigente que cumple con los requisitos fiscales (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); fideicomiso debidamente protocolizado; apertura de cuenta bancaria que no tenga una antigüedad mayor a 2 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); servicio de luz, teléfono o agua que no tenga una antigüedad mayor a 2 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
 - Carta de radicación o residencia expedida por los Gobiernos Estatal, Municipal o Distrito Federal, según corresponda.
- IDENTIFICACIÓN:**
- Además de lo anterior, la persona física o el representante legal de la persona de que se trate, deberá acompañar original y fotocopia de cualquiera de los siguientes documentos: credencial para votar del Instituto Federal Electoral, Pasaporte vigente, Cédula Profesional, Cédula del Servicio Militar Nacional. El original se será devuelto previo cotejo con la copia. Tratándose de extranjeros, el documento migratorio vigente correspondiente emitido por autoridad competente.
- ACREDITACIÓN DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL:**
- Original y fotocopia del poder notarial o de la carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.
 - Tratándose de residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deberán acompañar fotocopia del documento notarial con el que haya sido designado el representante legal para efectos fiscales.
 - Tratándose de los padres que ejercen la patria potestad de menores de edad y acción como representantes de los mismos, para acreditar la paternidad, presentarán copia certificada del acta de nacimiento del menor, expedida por el Registro Civil, así como alguno de los documentos de identificación requeridos en el punto anterior, del padre que funja como representante.

- Esta solicitud es únicamente de inscripción. En el caso de cambio de situación fiscal al RFC, deberá utilizar la Forma Fiscal R-2. Tratándose de solicitud de servicios, deberá presentarse la Forma Fiscal 5.
 - Únicamente se harán anotaciones dentro de los campos para ello establecidos. En el caso de llenado a mano, se deberá utilizar letra de molde, empleando mayúsculas, e tinta negra o azul.
 - Esta solicitud se deberá presentar ante los módulos de la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda al domicilio fiscal del contribuyente.
 - La solicitud de inscripción se tendrá por no presentada en el caso de que no esté debidamente llenada, o no se acompañe la documentación correspondiente.
 - Los residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México, cuando no tengan representante legal en territorio nacional, presentarán esta solicitud junto con el Anexo 9, excepto en los casos en que solo se inscriban como socios o accionistas, o bien como asociados de asociación en participación, ante el consulado mexicano más próximo al lugar de su residencia. En caso contrario, deberá presentarse de la misma forma ante la Administración Central de Recaudación de Grandes Contribuyentes.
- RUBRO 2 CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN**
- Las personas físicas que cuenten con la Clave Única de Registro de Población (CURP), la anotarán a 18 posiciones en este campo.
- RUBRO 3**
- Si la solicitud se presenta por primera vez (normal), se señalará con "N" el campo correspondiente
 - Cuando se presente la solicitud para completar o sustituir los datos de una solicitud anterior, se señalará con "C" el campo correspondiente, (COMPLEMENTARIA). En este caso, el contribuyente deberá proporcionar nuevamente la información solicitada en esta Forma Fiscal R-1, además de efectuar el cambio motivo de la presentación de la Solicitud de Inscripción Complementaria.
 - En el caso de que se modifique la situación fiscal del contribuyente ya inscrito, en lugar de usar la Forma Fiscal R-1, se deberá presentar la Forma Fiscal R-2 "AVISOS AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES. CAMBIO DE SITUACIÓN FISCAL".
- Apartado 3.1**
- Tratándose de COMPLEMENTARIA, se indicará el número de FOLIO asignado por la Autoridad en la solicitud anterior, ubicado en el cuadro correspondiente a la certificación o sello del reliq franqueador.
- RUBRO 4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE**
- Apartado 4.1 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS**
- Las personas físicas deberán anotar su nombre completo como aparece en el acta de nacimiento expedida por el Registro Civil.
 - Tratándose de personas físicas de nacionalidad extranjera residentes en México, así como de nacionalidad mexicana por naturalización, deberán anotar su nombre completo como aparece en el documento migratorio o en la carta de naturalización, según corresponda.
 - Tratándose de personas físicas residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deberán anotar su nombre completo como aparece en el pasaporte vigente, anotando en "apellido paterno" el primero y en "apellido materno" los siguientes, en su caso.
- Apartado 4.2 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES**
- Las personas morales residentes en México, así como las personas morales residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la denominación o razón social como aparece en el documento que deben acompañar a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece el principio de esta página.
 - Tratándose de contratos de asociación en participación, se anotará el nombre, denominación o razón social del asociante, seguida de la leyenda: "Asociación en Participación, contrato número", utilizando una forma R-1 para cada contrato. El asociante asignará el número en forma progresiva, de acuerdo a la fecha de celebración de los contratos en los que participe.
- Apartado 4.3 TRATÁNDOSE DE RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO**
- Además de anotar en los apartados anteriores los datos de la persona física o moral que se inscribe, según se trate, anotarán en este apartado el número de identificación fiscal asignado en el país en el que residen, salvo que de conformidad con la legislación de éste, no estén obligados a contar con dicho número, asimismo, indicarán su país de residencia fiscal.
- Apartado 4.4 DATOS POR FIDEICOMISO**
- Deberá anotar la denominación o razón social de la fiduciaria, el RFC de la misma y el número de fideicomiso.
- Apartado 4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE**
- a) Personas físicas:**
- Actividades empresariales, el local en el que se encuentre el principal asiento de sus negocios.
 - Servicios personales independientes, el local en el que utilicen como establecimiento permanente para el desempeño de sus actividades.
 - En los demás casos, el lugar en el que tengan el asiento principal de sus actividades.
- b) Personas morales:**
- Tratándose de residentes en el país, el local en el que se encuentre la administración principal del negocio.
 - Si se trata de establecimientos de personas morales residentes en el extranjero, se anotará el domicilio del establecimiento en México. En el caso de varios establecimientos, el local en el que se encuentre la administración principal del negocio en el país o, en su defecto, el que designen.

REGISTRO
FEDERAL DE
CONTRIBUYENTESCLAVE ÚNICA DE
REGISTRO DE
POBLACIÓN

COVA791231MDFNLN04

APELLIDO PATERNO,
MATERNO Y NOMBRE(S)

CONTRERAS VALENCIA ANABEL

7 DATOS GENERALES (Ver instrucciones)7.1 FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O
FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA
O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA
CELEBRACIÓN DEL CONTRATO, DE ACUERDO CON
EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑAR

AÑO MES DÍA

7.2 FECHA DE INICIO DE
OPERACIONES

AÑO MES DÍA

8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE

8.1

INDIQUE LA
ACTIVIDAD
PREPONDERANTE
A DESARROLLAR

SUBCONTRATACION DE PERSONAL

8.2 INDIQUE EL NÚMERO DEL SECTOR AL QUE CORRESPONDE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR: (Ver instrucciones)

MARQUE CON "X" SI:

PRODUCE BIENES

VENDE BIENES

PRESTA SERVICIOS

8.3 REALIZARÁ ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL

CONTARÁ CON MÁQUINA REGISTRADORA DE COMPROBACIÓN FISCAL

9 OTROS

9.1 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

SOCIO O ACCIONISTA DE PERSONA MORAL
(Ver instrucciones)EN CASO DE ESTAR INSCRITA, INDIQUE
EL RFC DE LA PERSONA MORAL
(De ser necesario acompañar listado)

9.2 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

ASOCIANTE DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN
(Ver instrucciones)INDIQUE EL RFC DE LA
ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN
(De ser necesario acompañar listado)

ASOCIADO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN

INDIQUE EL RFC DE LA
ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN
(De ser necesario acompañar listado)**10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES**

MARCAR CON "X" SI DERIVA DE:

FUSIÓN INDICAR RFC DE LAS
SOCIEDADES FUSIONADAS
(De ser necesario acompañar
listado)ESCISIÓN EN ESCISIÓN DE SOCIEDADES, SI SE TRATA DE SOCIEDAD ESCINDIDA DESIGNADA, INDICAR RFC DE LA SOCIEDAD
ESCINDENTE**11 APERTURA DE ESTABLECIMIENTO (Sólo si el domicilio es distinto al señalado en el rubro 4.4)**

CALLE

NÚMERO
Y/O LETRA
EXTERIORNÚMERO
Y/O LETRA
INTERIORENTRE LAS
CALLES DE Y DE

COLONIA

CÓDIGO
POSTAL

TELÉFONO

LOCALIDAD

MUNICIPIO O
DELEGACIÓNENTIDAD
FEDERATIVACORREO
ELECTRÓNICO**12 ANEXOS**

MARQUE CON "X" LOS ANEXOS QUE ACOMPAÑA:

ANEXO 1 Personas Morales del Régimen General y
del Régimen de las Personas Morales con Fines No
Lucrativos.ANEXO 4 Personas Físicas con Actividades Empresariales y
Profesionales.

ANEXO 7 Personas Físicas con Otros Ingresos.

ANEXO 2 Personas Morales del Régimen Simplificado
y sus Integrantes Personas Morales.ANEXO 5 Personas Físicas con Actividades Empresariales
del Régimen Intermedio.ANEXO 8 Personas Morales y Físicas IEPS, ISAN,
ISTUV (Tenencia) y Derechos Sobre Concesión y/o
Asignación Minera.ANEXO 3 Personas Físicas con Ingresos por Salarios,
Arrendamiento, Enajenación y Adquisición de Bienes,
Premios e Intereses.ANEXO 6 Personas Físicas con Actividades Empresariales
del Régimen de Pequeños Contribuyentes.ANEXO 9 Residentes en el extranjero sin
Establecimiento Permanente en México.

RUBRO 6 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL.

- Se anotarán los datos del Representante Legal cuando éste presente la solicitud en los siguientes casos:
 - Tratándose de personas físicas, se proporcionarán los datos solicitados en este rubro sólo cuando tengan representante legal y éste actúe por cuenta del contribuyente.
 - Tratándose de personas morales, se anotarán los datos de su representante legal. En el caso de contratos de Asociación en Participación, si el asociante es persona física se anotarán los datos de ésta. Si el asociante es persona moral, se deberán anotar los datos del representante legal de dicha persona moral.
 - Los residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán los datos de su representante legal residente en México, que para efectos fiscales designaron.
 - Los sujetos antes mencionados se identificarán y, en su caso, acreditarán su personalidad con los documentos que acompañen a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- La solicitud deberá ser firmada por el contribuyente o, en su caso, por su representante legal. En el caso de que no sepan o no puedan firmar, imprimirán su huella dactilar.

RUBRO 7 DATOS GENERALES**Apartado 7.1 FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO, DE ACUERDO CON EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑAR.**

- Las personas físicas residentes en México y las residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la fecha de nacimiento que conste en el documento que deben acompañar a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- Las personas morales residentes en México y las residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la fecha en la que se firmó el documento que deben acompañar a esta solicitud de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- En ambos casos, utilizarán cuatro números arábigos para el año, dos para el mes y dos para el día.

Ejemplo:

Fecha de nacimiento: 1° de junio de 1972

AÑO MES DÍA
1972 06 01

Fecha de firma del documento: 23 de mayo de 2002

AÑO MES DÍA
2002 05 23**RUBRO 8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE****Apartado 8.2**

- De acuerdo con la actividad preponderante a desarrollar, señalada en el apartado 8.1, se deberá anotar el número del sector el que corresponda dicha actividad, conforme al siguiente listado:

1 Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	4 Electricidad y distribución de gas natural	7 Transporte, comisionistas y agencias de viajes
2 Minería y extracción del petróleo	5 Construcción y servicios relacionados con la misma	8 Servicios financieros, inmobiliarios y alquiler de bienes muebles
3 Industria manufacturera	6 Comercio, restaurantes y hoteles	9 Servicios comunales, sociales y personales

Apartado 8.3

- Los contribuyentes personas físicas del régimen intermedio de las actividades empresariales, cuyos ingresos en el ejercicio rebasan de 1,750,000 pesos, estarán obligados a tener máquinas registradoras, equipos o sistemas electrónicos de comprobación fiscal.

RUBRO 9 OTROS

- Si además de las obligaciones fiscales señaladas en el (los) anexo(s) que en su caso acompañe a esta Forma Fiscal, manifiesta el RFC que se inscribe como socio o accionista, asociante o asociado de una Asociación en Participación, deberá marcar el (los) campo(s) respectivo(s) según corresponda, debiendo anotar también la(s) clave(s) de registro(s) solicitada(s). En el caso de ser socio o accionista, asociante o asociado, de más de una persona moral, deberá acompañar además del (los) anexo(s) y documento(s) respectivo(s), un escrito libre con el listado que contenga las claves del RFC de cada una de estas personas morales.

RUBRO 10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

- En el caso de fusión de sociedades, la sociedad que se inscribe deberá indicar el RFC de las sociedades que desaparecen con motivo de la fusión. Si las sociedades que desaparecen son más de 3, deberá acompañar además del (de los) anexo(s) y documento(s) respectivo(s), un escrito libre con el listado que contenga las claves del RFC de cada una de las sociedades que desaparecen.

- Si se trata de la inscripción de la sociedad escindida designada, para cumplir con las obligaciones de la escidente deberá indicar el RFC de la sociedad que desaparece con motivo de la escisión.

RUBRO 12 ANEXOS

- Deberá acompañar a esta solicitud el (los) anexo(s) que corresponda(n) de acuerdo con el régimen fiscal en el que tributará, debidamente llenado(s), y marcará con "X", en este rubro el (los) campo(s) correspondiente(s) al (los) anexo(s) que acompañe.

- Para cualquier aclaración en el llenado de esta solicitud, puede obtener información de Internet en las siguientes direcciones: www.stpco.pob.mx, www.sat.pob.mx, asistnt@stpco.pob.mx, asistnt@sat.pob.mx o comunicarse en el Distrito Federal al 5227-0297, en la zona metropolitana de Monterrey al (81) 8329-6660, en la zona metropolitana de Guadalajara al (33) 3676-7140, en Puebla (audiorespuesta) al (222) 246-45-14, en el resto del país 01-800-90-450-00 sin costo; o bien, acudir a las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente. Quejas al teléfono 01-800-728-2000.

1. ACUSE DE RECIBO POR CERTIFICACIÓN O RELOJ FRANQUEADOR
(PARA USO EXCLUSIVO DE LA AUTORIDAD)



R-1
R1PL00

SAT

Servicio de Actualización Tributaria
MODERNIZACIÓN FISCAL Y OPERATIVA

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

ANTES DE INICIAR EL LLENADO DE ESTA
SOLICITUD, LEA LAS INSTRUCCIONES

2 CURP: CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN
(Solo Personas Físicas)

3 ANOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE
AL TIPO DE SOLICITUD QUE PRESENTA: N= NORMAL
C= COMPLEMENTARIA

CUANDO SE TRATE DE SOLICITUD
3.1 COMPLEMENTARIA, INDICAR EL
NÚMERO DE FOLIO ASIGNADO POR
LA AUTORIDAD A LA SOLICITUD
ANTERIOR.

4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE

4.1 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS (Ver Instrucciones)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

4.2 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES (Ver Instrucciones)

DENOMINACIÓN O
RAZÓN SOCIAL

NAZATY ASOCIADAS, S.C. OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

4.3 TRATÁNDOSE DE CONTRIBUYENTES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL ASIGNADO EN EL PAÍS EN QUE RESIDAN

PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL

4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

SI SE TRATA DE LA INSCRIPCIÓN DE UN FIDEICOMISO, INDIQUE:

DENOMINACIÓN O RAZÓN
SOCIAL DE LA FIDUCIARIA

RFC DE LA
FIDUCIARIA

NÚMERO DE
FIDEICOMISO

4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE O DEL REPRESENTANTE DE LA PERSONA RESIDENTE EN EL EXTRANJERO

CALLE

VALLE DEL VARDAR

NÚMERO
Y/O LETRA
EXTERIOR

46

NÚMERO
Y/O LETRA
INTERIOR

ENTRE LAS
CALLES DE Y DE

VALLE DE LINARESY HUDSON

COLONIA

VALLE DE ARAGÓN 3ra. SECC.

LOCALIDAD

ECATEPEC

MUNICIPIO O
DELEGACIÓN

ECATEPEC, EDO. DE MÉXICO

CÓDIGO
POSTAL

55280

TÉLEFONO

5712-6671

ENTIDAD
FEDERATIVA

MEXICO

CÓRREGO
ELECTRÓNICO

5 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS
CONTENIDOS EN ESTA SOLICITUD SON CIERTOS

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE, DEL ASOCIANTE O BIEN
DEL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE
DECIR VERDAD, QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE
OSTENTA NO LE HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO.

SE PRESENTA POR DUPLICADO

INSTRUCCIONES**DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ACOMPAÑAR A ESTA SOLICITUD**

- PERSONAS FÍSICAS:**
- Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con Clave Única de Registro de Población (duplicado) y documento que en la misma se señala (solo en caso de personas físicas de nacionalidad mexicana por nacimiento, extrangeras residentes en el país o de nacionalidad mexicana por naturalización).
 - Acta de nacimiento en copia certificada o en copia fotostática certificada por funcionario público competente o fedatario público.
 - Traducción de extranjeros con residencia en el país, el documento migratorio vigente que corresponda emitido por autoridad competente. Asimismo deberán proporcionar en su caso, copia fotostática debidamente certificada, legalizada o apostillada por autoridad competente, del documento con el que acrediten su número de identificación fiscal del país en el que residen, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.
 - Traducción de mexicanos por naturalización, carta de naturalización expedida por autoridad competente debidamente certificada o legalizada, según corresponda.
- PERSONAS FÍSICAS RESIDENTES EN EL EXTRANJERO:**
- Original y fotocopia del documento migratorio vigente que corresponda, emitido por la autoridad competente. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.
 - En su caso, fotocopia del documento con el que acrediten su número de identificación fiscal asignado en el país en el que residen, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.
- PERSONAS MORALES:**
- Sociedades Mercantiles:**
- Copia certificada del documento constitutivo.
 - **Personas Distintas a Sociedades Mercantiles:**
 - Documento constitutivo en copia certificada o, en su caso, fotocopia de la publicación en el Órgano Oficial.
 - **Asociaciones en Participación:**
 - Original y fotocopia del contrato de Asociación en Participación con firma autógrafa del asociante y asociados o sus representantes legales. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.
- FIDEICOMISOS :**
- Original y fotocopia del contrato de Fideicomiso con firma autógrafa del fideicomitente, fideicomisario o sus representantes legales, así como del representante legal de la institución fiduciaria. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.
- PERSONAS MORALES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO:**
- Acta o documento constitutivo (estatutos sociales, certificado de inscripción u otro que aplique de acuerdo con la legislación en el país de residencia) debidamente apostillado o certificado, según proceda. Cuando el acta o documento constitutivo conste en idioma distinto al español deberá presentar una traducción autorizada. En su caso, fotocopia del documento con el que acrediten su número de identificación fiscal asignado en el país en el que residen, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.
- DOMICILIO:**
- Los sujetos antes señalados, también deberán presentar original y fotocopia del comprobante del domicilio fiscal manifestado en el apartado 4.4, que cuente con los datos solicitados en dicho apartado; Estado de cuenta bancaria. Dicho documento no deberá tener una antigüedad mayor a dos meses.
 - Recibos de pago. Último pago del impuesto predial, en el caso de pagos parciales el recibo no deberá tener una antigüedad mayor a 4 meses y tratándose de pago anual éste deberá corresponder al ejercicio en curso) (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero). Último pago de los servicios de luz, teléfono o de agua, siempre y cuando dicho recibo no tenga una antigüedad mayor a 4 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
 - Última liquidación del Instituto Mexicano del Seguro Social a nombre del contribuyente.
 - Contratos de Arrendamiento, acompañado del último recibo de pago de renta vigente que cumpla con los requisitos fiscales o bien, el contrato de subarrendamiento acompañado del contrato de arrendamiento correspondiente y último recibo de pago de renta vigente que cumpla con los requisitos fiscales (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero), fideicomiso debidamente protocolizado; apertura de cuenta bancaria que no tenga una antigüedad mayor a 2 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); servicio de luz, teléfono o agua que no tenga una antigüedad mayor a 2 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
 - Carta de radicación o residencia expedida por los Gobiernos Estatal, Municipal o Distrito Federal, según corresponda.
- IDENTIFICACIÓN:**
- Además de lo anterior, la persona física o el representante legal de la persona de que se trate, deberá acompañar original y fotocopia de cualquiera de los siguientes documentos: credencial para votar del Instituto Federal Electoral, Pasaporte vigente, Cédula Profesional o, en su caso, Cartilla del Servicio Militar Nacional. El original se será devuelto previo cotejo con la copia. Traducción de extranjeros, el documento migratorio vigente correspondiente emitido por autoridad competente.
- ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL:**
- Original y fotocopia del poder notarial o de la carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas. Las firmas ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.
 - Traducción de residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deberán acompañar fotocopia del documento notarial con el que haya sido designado el representante legal para efectos fiscales.
 - Traducción de los padres que ejerzan la patria potestad de menores de edad y actúen como representantes de los mismos, para acreditar la paternidad, presentar copia certificada del acta de nacimiento del menor, expedida por el Registro Civil, así como alguno de los documentos de identificación requeridos en el punto anterior, del padre que funja como representante.

Esta solicitud es únicamente de inscripción. En el caso de cambio de situación fiscal al RFC, deberá utilizar la Forma Fiscal R-2. Tratándose de solicitud de servicios, deberá presentarse la Forma Fiscal 5.

Únicamente se harán anotaciones dentro de los campos para ello establecidos. En el caso de llenado a mano, se deberá utilizar letra de molde, empleando mayúsculas, a tinta negra o azul.

Esta solicitud se deberá presentar ante los módulos de la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda al domicilio fiscal del contribuyente.

La solicitud de inscripción se tendrá por no presentada en el caso de que no esté debidamente llenada, o no se acompañe la documentación correspondiente.

Los residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México, cuando no tengan representante legal en territorio nacional, presentarán esta solicitud junto con el anexo 9, excepto en los casos en que solo se inscriban como socios o accionistas, o bien como asociados de asociación en participación, ante el consulado mexicano más próximo al lugar de su residencia. En caso contrario, deberá presentarse de la misma forma ante la Administración Central de Recaudación de Grandes Contribuyentes.

RUBRO 2 CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN

Las personas físicas que cuenten con la Clave Única de Registro de Población (CURP), la anotarán a 18 posiciones en este campo.

RUBRO 3

Si la solicitud se presenta por primera vez (normal), se señalará con "N" el campo correspondiente.

Cuando se presente la solicitud para completar o sustituir los datos de una solicitud anterior, se señalará con "C" el campo correspondiente, (COMPLEMENTARIA). En este caso, el contribuyente deberá proporcionar nuevamente la información solicitada en esta Forma Fiscal R-1, además de efectuar el cambio motivo de la presentación de la Solicitud de Inscripción Complementaria.

En el caso de que se modifique la situación fiscal del contribuyente ya inscrito, en lugar de usar la Forma Fiscal R-1, se deberá presentar la Forma Fiscal R-2 "AVISOS AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES. CAMBIO DE SITUACIÓN FISCAL".

Apartado 3.1

Tratándose de COMPLEMENTARIA, se indicará el número de FOLIO asignado por la Autoridad en la solicitud anterior, ubicado en el cuadro correspondiente a la certificación o sello del reloj franquizado.

RUBRO 4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE**Apartado 4.1 SOLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS**

Las personas físicas deberán anotar su nombre completo como aparece en el acta de nacimiento expedida por el Registro Civil.

Traducción de personas físicas de nacionalidad extranjera residentes en México, así como de nacionalidad mexicana por naturalización, deberán anotar su nombre completo como aparece en el documento migratorio o en la carta de naturalización, según corresponda.

Traducción de personas físicas residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deberán anotar su nombre completo como aparece en el pasaporte vigente, anotando en "apellido paterno" el primero y en "apellido materno" los siguientes, en su caso.

Apartado 4.2 SOLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES

Las personas morales residentes en México, así como las personas morales residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la denominación o razón social como aparece en el documento que deben acompañar a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al final de esta página.

Traducción de contratos de asociación en participación, se anotará el nombre y razón social del asociante, ensugada la leyenda: "Asociación en Participación, contrato número", utilizando una forma R-1 para cada contrato. El asociante asignará el número en forma progresiva, de acuerdo a la fecha de celebración de los contratos en los que participa.

En el caso de fideicomisos, únicamente se deberá anotar el nombre del fideicomiso, utilizando una forma R-1 para cada fideicomiso.

Apartado 4.3 TRATÁNDOSE DE RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO

Además de anotar en los apartados anteriores los datos de la persona física o moral que se inscribe, según se trate, anotarán en este apartado el número de identificación fiscal asignado en el país en el que residen, según sea de conformidad con la legislación de éste, no estén obligados a contar con dicho número, asimismo, indicarán su país de residencia fiscal.

Apartado 4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

Deberá anotar la denominación o razón social de la fiduciaria, el RFC de la misma y el número de fideicomiso.

Apartado 4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE**a) Personas físicas:**

- Actividades empresariales, el local en el que se encuentre el principal asiento de sus negocios.

- Servicios personales independientes, el local que utilicen como establecimiento permanente para el desempeño de sus actividades.

- En los demás casos, el lugar en el que tengan el asiento principal de sus actividades.

b) Personas morales:

- Traducción de residentes en el país, el local en el que se encuentre la administración principal del negocio.

- Si se trata de establecimientos de personas morales residentes en el extranjero, se anotará el domicilio del establecimiento en México. En el caso de varios establecimientos, el local en el que se encuentre la administración principal del negocio en el país o, en su defecto, el que designen.

REGISTRO
FEDERAL DE
CONTRIBUYENTESCLAVE ÚNICA DE
REGISTRO DE
POBLACIÓN

COVA791231MDFNLN04

APELLIDO PATERNO,
MATERNO Y NOMBRE(S)

CONTRERAS VALENCIA ANABEL

7 DATOS GENERALES (Ver instrucciones)

7.1 FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O
FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA
O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA
CELEBRACIÓN DEL CONTRATO DE ACUERDO CON
EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑARAÑO MES DÍA
[] [] []7.2 FECHA DE INICIO DE
OPERACIONESAÑO MES DÍA
[] [] []

8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE

8.1
INDIQUE LA
ACTIVIDAD
PREPONDERANTE
A DESARROLLAR

SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL

8.2 INDIQUE EL NÚMERO DEL SECTOR AL QUE CORRESPONDE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR: (Ver instrucciones)

MARQUE CON "X" SI:

PRODUCE BIENES.

VENDE BIENES.

PRESTA SERVICIOS

8.3 REALIZARÁ ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL

CONTARÁ CON MÁQUINA REGISTRADORA DE COMPROBACIÓN FISCAL

9 OTROS

9.1 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

 SOCIO O ACCIONISTA DE PERSONA MORAL
(Ver instrucciones)EN CASO DE ESTAR INSCRITA, INDIQUE
EL RFC DE LA PERSONA MORAL
(De ser necesario acompañar listado)

9.2 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

 ASOCIANTE DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓNINDIQUE EL RFC DE LA
ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN
(De ser necesario acompañar listado) ASOCIADO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓNINDIQUE EL RFC DE LA
ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN
(De ser necesario acompañar listado)

10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

MARCAR CON "X" SI DERIVA DE:

FUSIÓN INDICAR RFC DE LAS
SOCIEDADES FUSIONADAS
(De ser necesario acompañar
listado)ESCISIÓN EN ESCISIÓN DE SOCIEDADES. SI SE TRATA DE SOCIEDAD ESCINDIDA DESIGNADA, INDICAR RFC DE LA SOCIEDAD
ESCIDENTE

11 APERTURA DE ESTABLECIMIENTO (Sólo si el domicilio es distinto al señalado en el rubro 4.4)

CALLE

NÚMERO
Y/O LETRA
EXTERIORNÚMERO
Y/O LETRA
INTERIORENTRE LAS
CALLES DE Y DE

COLONIA

CÓDIGO
POSTAL

TELÉFONO

LOCALIDAD

MUNICIPIO O
DELEGACIÓNENTIDAD
FEDERATIVACORREO
ELECTRÓNICO

12 ANEXOS

MARQUE CON "X" LOS ANEXOS QUE ACOMPAÑA:

 ANEXO 1 Personas Morales del Régimen General y
del Régimen de las Personas Morales con Fines No
Lucrativos. ANEXO 4 Personas Físicas con Actividades Empresariales y
Profesionales. ANEXO 7 Personas Físicas con Otros Ingresos. ANEXO 2 Personas Morales del Régimen Simplificado
y sus Integrantes Personas Morales. ANEXO 5 Personas Físicas con Actividades Empresariales
del Régimen Intermedio. ANEXO 8 Personas Morales y Físicas IEPS, ISAN,
ISTUV (Tenencia) y Derechos Sobre Concesión y/o
Asignación Minera. ANEXO 3 Personas Físicas con Ingresos por Salarios,
Arrendamiento, Enajenación y Adquisición de Bienes,
Premios e Intereses. ANEXO 6 Personas Físicas con Actividades Empresariales
del Régimen de Pequeños Contribuyentes. ANEXO 9 Residentes en el extranjero sin
Establecimiento Permanente en México.

RUBRO 6 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL.

- Se anotarán los datos del Representante Legal cuando éste presente la solicitud en los siguientes casos:
 - Tratándose de personas físicas, se proporcionarán los datos solicitados en este rubro sólo cuando tengan representante legal y éste actúe por cuenta del contribuyente.
 - Tratándose de personas morales, se anotarán los datos de su representante legal. En el caso de contratos de Asociación en Participación, si el asociante es persona física se anotarán los datos de ésta.
 - Si el asociante es persona moral, se deberán anotar los datos del representante legal de dicha persona moral.
 - Los residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán los datos de su representante legal residente en México, que para efectos fiscales designaron.
 - Los sujetos antes mencionados se identificarán y, en su caso, acreditarán su personalidad con los documentos que acompañen a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.

La solicitud deberá ser firmada por el contribuyente o, en su caso, por su representante legal. En el caso de que no sepan o no puedan firmar, imprimirán su huella dactil.

RUBRO 7 DATOS GENERALES

Apartado 7.1 FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO, DE ACUERDO CON EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑAR.

- Las personas físicas residentes en México y las residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la fecha de nacimiento que conste en el documento que deben acompañar a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- Las personas morales residentes en México y las residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la fecha en la que se firmó el documento que deben acompañar a esta solicitud de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.

En ambos casos, utilizarán cuatro números arábigos para el año, dos para el mes y dos para el día.

Ejemplo:

Fecha de nacimiento: 1° de junio de 1972 AÑO MES DÍA Fecha de firma del documento: 23 de mayo de 2002 AÑO MES DÍA
 1972 06 01 2002 05 23

RUBRO 8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE**Apartado 8.2**

- De acuerdo con la actividad preponderante a desarrollar, señalada en el apartado 8.1, se deberá anotar el número del sector al que corresponda dicha actividad, conforme al siguiente listado:

1 Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca	4 Electricidad y distribución de gas natural.	7 Transporte, comisionistas y agencias de viajes.
2 Minería y extracción del petróleo.	5 Construcción y servicios relacionados con la misma.	8 Servicios financieros, inmobiliarios y alquiler de bienes muebles.
3 Industria manufacturera.	6 Comercio, restaurantes y hoteles.	9 Servicios comunales, sociales y personales.

Apartado 8.3

- Los contribuyentes personas físicas del régimen intermedio de las actividades empresariales, cuyos ingresos en el ejercicio rebasen de 1,750,000 pesos, estarán obligados a tener máquinas registradoras, equipos o sistemas electrónicos de comprobación fiscal.

RUBRO 9 OTROS

- Si además de las obligaciones fiscales señaladas en el (los) anexo(s) que en su caso acompañe a esta Forma Fiscal, manifiesta al RFC que se inscribe como socio o accionista, asociante o asociado de una Asociación en Participación, deberá marcar el (los) campo(s) respectivo(s) según corresponda, debiendo anotar también la(s) clave(s) de registro(s) solicitada(s). En el caso de ser socio o accionista, asociante o asociado, de más de una persona moral, deberá acompañar además del (los) anexo(s) y documento(s) respectivo(s), un escrito libre con el listado que contenga las claves del RFC de cada una de estas personas morales.

RUBRO 10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

- En el caso de fusión de sociedades, la sociedad que se inscribe deberá indicar el RFC de las sociedades que desaparecen con motivo de la fusión. Si las sociedades que desaparecen son más de 3, deberá acompañar además del (de los) anexo(s) y documento(s) respectivo(s), un escrito libre con el listado que contenga las claves del RFC de cada una de las sociedades que desaparecieron.

- Si se trata de la inscripción de la sociedad escindida designada, para cumplir con las obligaciones de la escidente deberá indicar el RFC de la sociedad que desaparece con motivo de la escisión.

RUBRO 11 ANEXOS

- Deberá acompañar a esta solicitud el (los) anexo(s) que corresponda(n) de acuerdo con el régimen fiscal en el que tributará, debidamente llenado(s), y marcará con "X" en este rubro el (los) campo(s) correspondiente(s) al (los) anexo(s) que acompañe.

* Para cualquier aclaración en el llenado de esta solicitud, puede obtener información de Internet en las siguientes direcciones: www.sat.pob.mx, www.sat.pob.mx, asignel@shco.pob.mx, asignel@sat.pob.mx o comunicarse en el Distrito Federal al 5227-0297, en la zona metropolitana de Monterrey al (81) 8329-0960, en la zona metropolitana de Guadalajara al (33) 3678-7140, en Puebla (audiodespuesta) al (222) 246-45-14, en el resto del país 01-800-90-450-00 sin costo, o bien, acudir a las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente. Quejas al teléfono 01-800-726-2000.

BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas. 4ta. ed. México 1990.
- Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos. México 2001.
- DESSLER, Gary y Marco Antonio Malfavon Martínez. "Administración de Personal". Ed. México Prentice Hall. México 1991.
- FERNÁNDEZ, Arenas José Antonio. "Introducción a la Administración". Ed. UNAM Dirección General de Publicaciones y Textos Programados. 5ta. ed. México 1997.
- GUZMÁN, Valdivia Isaac. "Problemas de Administración de Empresas". Ed. Limusa. 1era, ed. México, 1974.
- HERNÁNDEZ, Y Rodríguez Sergio y Ricardo Alfredo Varela Juárez. "Casos Prácticos de Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, México 1990.
- HERNÁNDEZ, Sampiari Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw Hill. 2da. ed. México 1998.
- KOONTZ, Harol y Weihrich Heinz. "Administración, una Perspectiva Global". Ed. Mc Graw Hill. 12va. ed. México 2003.
- Ley Federal del Trabajo. México 2003.
- LUGO, Sánchez Ivonne Sinhue (TESIS). "Propuesta de Implementar un Departamento de Recursos Humanos en una pequeña empresa". Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, México 2002.
- MÉNDEZ, Morales José Silvestre. "Fundamentos de Economía". Ed. Mc Graw Hill. 2da. ed. México, 1990.
- MÉNDEZ, Morales José Silvestre. "La Economía y la Empresa". Ed. Mc Graw Hill. 2da. ed. México, 1990.
- MÜNCH, Galindo Lourdes y José García Martínez. "Fundamentos de Administración". Ed. Trillas. México 1985.
- Mc GEHEE, William ; PH A. Paul W. Thayer PH. D. "Capacitación (training) Adiestramiento y Formación Profesional". Ed. Limusa. México 1996.

- ORLANDO, Juan José y Daniel Eduardo González. "Distribución y Marketing". Ed. Ediciones Macchi. México, 1997.
- PÉREZ , y Pérez Silverio. "La Organización y Control de las Empresas". Ed. Escuela Superior de Contaduría y Administración, México 1984.
- PERERA, Sabido David A. "Empresas Integradoras, una Alternativa de Crecimiento para Micro y Pequeñas Empresas". Ed. Calidad en Información.
- RANGEL, Charles Juan Antonio y Roberto Sanromán Aranda. "Derecho de los Negocios Tópicos de Derecho Privado". Ed. International Thomson Editores. México 1995.
- REYES, Ponce Agustín. "Administración de empresas, Teoría y práctica Ira Parte". Ed. Limusa Noriega Editores. México 1997.
- REYES, Ponce Agustín. "Análisis de Puestos". Ed. Limusa Noriega Editores. México 1997.
- REYES, Ponce Agustín. "Administración Moderna". Ed. Limusa Noriega Editores. México 2002.
- REYES, Ponce Agustín. "Administración de Personal, Relaciones Humanas Ira Parte". Ed. Limusa Noriega Editores Ira. ed. México 1990.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas". Ed. ECASA Ediciones Contables y Administrativas. México 2002.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal". Ed. ECASA, 3ra. ed. México 1997.
- ROTHERY, Brian y Ian Robertsonson. "Outsourcing". Ed. Limusa Noriega Editores. Ira. ed. México 1996.
- VELS, Augusto. "La Selección de Personal y el Problema Humano en las Empresas". Ed. Herder. Barcelona. España 1982.
- WAYNE, R. Mondy, Sphr Robert M. Noe. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Pearsón Educación. México 1997.
- WILLIAM B., Wertheri Jr., PH. D., Keith Davis, Ph. D. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw-Hill. 4ta. ed. México 1995.

HEMEROGRAFÍA

- ADAMS, Oscar. Revista Management Today en Español. Art. "El Outsourcing y la Era de la Flexibilidad". Diciembre 2001, Enero 2002.
- ESPIRICUETO, Islas María Esther. Revista Adminístrate Hoy. ART. "Outsourcing la Subcontratación en el Mundo Cambiante del Trabajo". Diciembre 2000.
- FERRO, Soto Carlos A. Revista Alta Dirección. Art. "El Outsourcing un Thriller de Soluciones y Laberintos". Enero-Febrero 2000.
- GARCÍA, Álvarez Rafael. "Outsourcing" (INTERNET).
- GONZÁLEZ, Gatica Rodolfo. Revista Ejecutivos de Finanzas. Art. "El Outsourcing como Estrategia de Negocios". Diciembre 2001.
- Información Dinámica de Consulta. Año XVIII. N. 99. 2000.
- MANZANARES A. (abogados). Revista Alta Dirección. ART. "Algunos Aspectos del Outsourcing". Enero – Febrero 2000.
- Mundo Ejecutivo. Número 278, año XXIII, Volumen XXXIX, Junio 2002.
- Nacional Financiera, 30 de Mayo de 1999.
- REYES, Adriana. Revista Ejecutivos de Finanzas. Art. "Outsourcing Flexibilidad para su Empresa". Febrero 2001.
- ROSAS, Mondragón Mauricio. "La Subcontratación Como un Enfoque Estratégico dentro del Proceso de Abastecimiento". 2000. (INTERNET).
- RUIZ, Moreno Guillermo Ángel. Revista Laboral. ART. "El Outsourcing un Instrumento Jurídico sin Control Legal". Abril 2002.