



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**COSTO DE CAPITAL HUMANO EN UNA EMPRESA COMERCIAL POR LA
ROTACIÓN DEL PERSONAL**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTAN:

DOMÍNGUEZ HERNÁNDEZ LETICIA

MARTÍNEZ MAYÉN ALMA JUANA

YAÑEZ FLORES PATRICIA

† ASESOR: C.P.C. PEDRO ACEVEDO ROMERO



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U.N.A.M.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
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:

Costo de Capital Humano en una Empresa Comercial
por la Rotación del Personal

que presenta la pasante: Leticia Domínguez Hernández
con número de cuenta: 403083477 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

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 03 de Junio de 2009

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>M.C. Nora Cureño Peza</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Verónica Trujillo Albarrán</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Martha Patricia Santana Velázquez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Gabriel Alcántara Salinas</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES
ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
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 :

Costo de Capital Humano en una Empresa Comercial
por la Rotación del Personal

que presenta la pasante: Alma Juana Martínez Mayén
con número de cuenta: 300272170 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

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 03 de Junio de 2009

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>M.C. Nora Cureño Peza</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Verónica Trujillo Albarrán</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Martha Patricia Santana Velázquez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Gabriel Alcántara Salinas</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

D. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES
ATN: L. A. ARACELI HERRERA BERNANDEZ
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:

Costo de Capital Humano en una Empresa Comercial
por la Rotación del Personal.

que presenta la pasante: Patricia Yañez Flores
con número de cuenta: 300275078 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

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 03 de Junio de 2009

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>M.C. Nora Cureño Peza</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Verónica Trujillo Albarrán</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Martha Patricia Santana Velázquez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Gabriel Alcántara Salinas</u>	

Gracias a Dios, por haberme permitido llegar a esta etapa tan maravillosa de mi vida.

Gracias a la UNAM, la máxima casa de estudios por darme la oportunidad de formar parte de este gran equipo, por enseñarnos, y por formarnos como profesionistas, brindándonos la oportunidad de lograr lo que hoy somos, por esto y más GRACIAS.
Orgullosamente UNAM

Gracias a mi Profesor Pedro Acevedo por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia, en un marco de confianza, afecto y amistad, por el apoyo y sus consejos fundamentales para la concreción de este trabajo.
Descansa en Paz

Gracias a mi Papá y a mi Mamá, por que sin su Amor, su apoyo y sin sus consejos, no hubiera sido posible la culminación de mi carrera profesional.
Y se que no existirá la forma de como pagarles por todo lo que hicieron por mi, pero esto es parte de mi gratitud, y siempre estaré eternamente agradecida.
Los Amo.

Gracias a mi princesa, mi hija, quien fue y será siempre mi inspiración, mi luz para seguir adelante y gracias a mi Esposo por su amor, el apoyo que me ha brindado, por su comprensión y su tolerancia.
Los Amo.

Gracias a mis Amigas Alma y Paty, mi gran equipo de trabajo por su comprensión, confianza y su amistad incondicional, por el esfuerzo que nos sirvieron para la realización de este trabajo y así poder concluir con nuestro principal objetivo, la culminación de nuestra formación profesional.
Gracias, las quiero mucho.

Quiero agradecer a todas las personas, familiares, mis amigas: Carmen, Mariana y Nancy, jefes y compañeros por sus consejos, comentarios y motivación que me sirvieron de una estimable ayuda para la realización de este trabajo profesional.
Muchas Gracias...

A Dios:

Por que me dio tres grandes regalos, el primero la vida, el segundo a mi familia, el tercero la salud.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por brindarnos la oportunidad de pertenecer a ella, por que es como el artesano a quien le dan el barro y le da forma, así nuestra máxima casa de estudios nos formo no solo como profesionistas sino también como seres humanos.

¡Goya Universidad!

A mis Papas:

Gregorio Martínez Márquez
Alma J. Mayen Hernández

A sus enormes sacrificios y esfuerzos por darnos lo mejor a mis hermanos y ami, y este triunfo no solo es mío sino también de ustedes.

A su amor, cariño y compresión que me han dado. Gracias por creer en mí.

A mis Hermanos:

Marco Antonio Martínez Mayen
Noe Martínez Mayen

Que esto sirva como aliciente, para que sigan adelante superándose día a día. Por que lo que se hace con amor y entrega da buenos resultados.

Los quiero mucho.

A mis tías y amistades:

A todos aquellos con quien compartí tristezas y alegrías, apoyándonos siempre. Por sus consejos y su ayuda en momentos en los que los necesite.

A los profesores:

Por haber dedicado parte de su tiempo y conocimientos. En especial al profesor Pedro Acevedo Romero (q.e.d.) quien nos aconsejo y estuvo apoyándonos siempre transmitiéndonos seguridad hasta el ultimo de sus días, por que el fue una de esas personas que no se olvidaran nunca; con profundo respeto y cariño, gracias profesor.

1

Olvidemos los errores del pasado y luchemos por las grandes consecuencias del futuro.

Gracias

Hoy después de recorrer un largo camino lleno de alegrías, tristezas, triunfos, y fracasos he logrado llegar a mi mas grande meta en la vida, por fin terminar lo que una vez decidí comenzar y que en el transcurso del tiempo lo he logrado.
Este triunfo que hoy presentó es la culminación de mis estudios y esto no lo hubiera realizado sin el apoyo de toda la gente que estuvo a mí lado apoyándome incondicionalmente doy gracias:

A Dios:

Por brindarme la vida, de ser el ser humano que soy ahora y por darme este gran don de terminar mi carrera.

A mis Padres:

María del Carmen Flores Vargas
Daniel Yañez Yañez

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer toda una vida, de lucha, sacrificio y esfuerzo. Hoy finalizó una etapa más en mi vida, agradezco la confianza que han depositado en mi, su apoyo al compartir conmigo logros y tropiezos y el esfuerzo que han realizado durante toda mi vida, para que al fin llegara este momento, gracias a Dios y ustedes, que han guiado mis pasos he alcanzado esta meta tan anhelada para mi superación personal, ahora sé que puedo continuar con la vida. Este triunfo no solo es mío también es suyo.

Gracias

A mis Amigos:

A ustedes por haber estado conmigo hasta el final y después de esto, por brindarme ese apoyo incondicional y las ganas de seguir adelante.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan:

Por haberme dado la oportunidad de pertenecer a ella, el abrirme sus puertas con el único fin de formarme profesionalmente y poner en alto toda su enseñanza.
Por haberme formado en el transcurso de estos años, por toda la educación y ética que me han enseñado, y ser parte de ella de corazón Gracias.

A mi Asesor de Tesis:

Este trabajo va dedicado a mi asesor y profesor de mi carrera C.P.C. Pedro Acevedo Romero, quien fue mi guía, mi luz y mi camino para llegar a concluir mi tesis, la persona en la que siempre confío y admire durante esta gran trayectoria de mi vida, por todo lo que me brindo durante mi carrera y mi instancia en la Facultad, por haberme demostrado la manera de ver la vida como usted siempre la vio , el haberme transmitido esos conocimientos que a lo largo de su carrera profesional fue adquiriendo con mucho esfuerzo y dedicación. Muchas Gracias, no le digo Adiós si no Hasta Luego. T.Q.M.

A la empresa de Outsourcing Retribuye:

Por habernos abierto las puertas y brindarnos la oportunidad de haber realizado nuestra practica de campo dentro de su organización, por habernos brindado información concerniente a nuestro tema. Por el apoyo y logro que hoy he realizado gracias.

EPÍGRAFE

“EN NOSOTROS RESIDE EL ANHELO
DE ALCANZAR LA VERDAD Y EL SABER
NUESTRAS ALAS PRESIENTEN EL VUELO
DE LA CIENCIA, EL AMOR Y EL DEBER”.

Himno Universitario,
Romeo Manrique L. y M. Barnejo

CONTENIDO

	<u>Página</u>
<u>OBJETIVO</u>	<u>1</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>2</u>
<u>CAPITULO 1 LA EMPRESA</u>	<u>5</u>
Concepto	6
Estructura	7
Características	8
Clasificación	9
Empresa Comercial	12
<u>CAPITULO 2 GESTORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA</u>	<u>16</u>
Características del Recurso Humano	18
Departamento de Recursos Humanos	21
- Funciones	22
Outsourcing	25
- Ventajas	26
- Desventajas	27
- Contratación Tradicional y el Outsourcing	28
<u>CAPITULO 3 ROTACIÓN DEL PERSONAL</u>	<u>29</u>
Causas	33
- Importancia del Liderazgo	35
- Motivación	37
- Ambiente Laboral	43
- Sueldos y Salarios	45
- Riesgos de Trabajo	46
<u>CASO PRACTICO "ASIGNA"</u>	<u>48</u>
Funcionamiento de un Outsourcing	49
Antecedentes	50
Objetivos	51
Funciones	51
Descripción de Puestos y su Función	56
<u>CONCLUSIÓN Y PROPUESTA</u>	<u>89</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>93</u>

OBJETIVO

Reconocer la relación obrero-patronal, la importancia del ser humano como parte de una organización. Considerando las obligaciones¹ de la empresa, el costo que implica el manejo de una nómina, la seguridad social e higiene, capacitación continua hacia los trabajadores, etc.

Por otra parte conocer al ser humano sus necesidades, derechos y obligaciones² que tiene hacia la empresa. Tomando en cuenta que debe ser una relación equitativa y por consiguiente todo elemento juega un papel importante dentro del círculo laboral.

Mostraremos una de las diferentes opciones que tienen hoy en día las empresas para poder reducir sus costos, todo lo que conlleva para poder mantener el recurso humano laborando y no haya un alto índice de rotación de personal dentro de la misma, en este caso se hará la comparación sobre la contratación tradicional por medio del departamento de recursos humanos y por medio de un outsourcing.

¹ Título Cuarto. Capítulo 1 Art.132 Ley Federal del Trabajo

² Título Cuarto. Capítulo 2

INTRODUCCIÓN

En esta tesis damos a conocer la importancia del ser humano como parte de una organización, sus necesidades, sus derechos y obligaciones pero, también se vea desde el punto de vista de la empresa, ya que el tener una nomina tiene un costo y también obligaciones como son las de seguridad social, e higiene para sus trabajadores, en fin todo lo que conlleva para poder mantener a su recurso humano laborando y no haya un alto índice de rotación de personal dentro de la misma.

Para entender mejor el tema, seria importante remontarnos a épocas pasadas en específico a la historia de la administración de los recursos humanos.

La Revolución Industrial significó un alto nivel de mecanización de muchas labores, condiciones de hacinamiento, peligro e insatisfacción de los trabajadores. Las empresas crearon así el “Departamento del Bienestar” antecesor directo del “Departamento de Personal”. Su función era velar por determinadas necesidades de los trabajadores; viviendas, asistencia médica, educación, etc. Los Departamentos de Bienestar señalan la aparición de la **“Administración especializada” en personal diferenciada de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y similares.**

En la Escuela de las Relaciones Humanas se veía a las organizaciones como sistemas sociales y al trabajador como el elemento mas importante dentro de esta, la **“organización técnica”** no es el único factor que interviene en la productividad, sino también influye la actitud de los empleados.- Es necesario tener en cuenta las necesidades psicosociales del trabajador además de las fisiológicas.- Las recompensas financieras no son el único factor de motivación.- Cada ser humano es de diferente naturaleza.- Los grupos informados influyen en la determinación de las actitudes y en la productividad de los trabajadores. El núcleo de esta escuela es: Necesidad de fomentar, mejorar las comunicaciones dentro de la empresa, Propiciar la participación de los trabajadores en la forma de decisiones que los afecte.

La rotación de personal en los últimos años se ha hecho presente ya que el trabajador como tal tiene inconformidades dentro de su empleo, uno como empresa para que obtenga el mayor rendimiento y el apoyo de sus empleados debe preocuparse por ellos en todos los aspectos tanto personales como laborales creando así para ellos una motivación para su trabajo y ambos salgan beneficiados. El cambio frecuente de personal causa un desorden dentro de la empresa ya que al contratar nuevo personal nos causa costos como son: la selección del

personal, reclutamiento del mismo y empezar nuevamente al desarrollo del trabajo para toda empresa; nos hemos dado cuenta que la salida y entrada del Recurso Humano las afecta tanto económicamente como laboralmente.

El Neo-humano-racionalismo que apareció en épocas pasadas principalmente su Idea central era que los trabajadores que se sienten motivados en la Empresa producirán mayores beneficios a ésta que si se siguen criterios burocráticos. Los Objetivos eran eliminar normas innecesarias, trabajos monótonos y eliminar sistemas de mando autoritarios.

El éxito depende de que se sepa donde radica la fuerza de la empresa y cuales son sus metas, y en consecuencia elegir el enfoque que maximice ambas. Al adoptarse los anteriores planteamientos surge un nuevo enfoque: el contingente. En este campo no existe una única teoría óptima sino que el enfoque más conveniente depende del trabajo que tenga que realizarse. La forma de dirección del factor humano debe ser contingente con respecto a la naturaleza del trabajo que salía de realizar y a las necesidades particulares de los empleados.

Otro aspecto muy importante que marco al ser humano y su comportamiento dentro de la organización desde el punto de vista psicológico como uno de los factores más importantes dentro de la organización fue Sigmund Freud e Adalberto Chiavenato

Dentro de este enfoque psicológico es importante mencionar un concepto básico en la teoría del Dr. Sigmund Freud que es el de "impulso" o pulsión (*triebe*, en alemán). Es la pieza básica de la motivación, de aquí que se desarrollen varias teorías como la del Psicólogo Abraham Maslow.

Para el Dr. Sigmund Freud el ser humano es una entidad bio-psico-social, debido a que ninguno de estos tres aspectos se pueden separar, ya que son funciones que complementan al ser humano en su totalidad. Este ser humano ha logrado transformarse en ser social y cultural, debido a que existe una organización social, que lo va construyendo y que también le exige una gran modificación en su conducta, para así lograr convivir en sociedad.

Según el Licenciado en Administración Idalberto Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

El “comportamiento organizacional” se da en un complejo sistema social, en el cual el empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será su actitud en determinado ambiente.

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están. Si un empleado **permanece en una empresa durante años “y nunca crece y además, se siente mal pagado o mal apreciado**, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente, para la empresa esto le afecta por la inconformidad que tiene dentro de su trabajo el ambiente laboral que le esta ofreciendo ya no es satisfactorio en sus necesidades fisiológicas.

Es por ello que algunas de estas empresas para no perder tiempo y dedicación en la selección y contratación del personal se han inclinado a contratar a una tercera persona que hoy en día es muy conocida como “Outsourcing” donde este se dedica ha buscar el personal adecuado para la empresa que lo este solicitando y encargarse de todos los tramites mediante un costo bajo y un gran beneficio de la empresa.

Por lo que hoy la mayoría de las empresas han optado por tomar esta opción ya que obtienen grandes ventajas utilizando un “Outsourcing”. La contratación del personal por este medio es accesible y se obtienen los beneficios y las prestaciones que la empresa contratadora especifique así como todas esas prestaciones que están pueden ofrecerle, claro obteniendo un mejor rendimiento de personal y un costo accesible para muchas.

Para que nosotras obtuviéramos un mejor conocimiento de cómo se trabaja y se maneja al personal dentro de un “Outsourcing” nos dimos a la tarea de realizar una práctica de campo teniendo una visita y una explicación del manejo de este que en el presente trabajo lo incluimos para un mejor conocimiento y amplio desarrollo del mismo.

El tema en el que ahondaremos es en el del “Outsourcing”, ya que de unos años a la fecha ha sido muy socorrido por las empresas, muchas personas dirán que para reducir gastos a costa de sacrificar la estabilidad y los derechos de los trabajadores, otras mas, dirán que es una estrategia; nosotros mostraremos las ventajas y desventajas de contratar un “Outsourcing”; ya que desde nuestro punto de vista el outsourcing es una herramienta muy útil para las empresas.

Pero que es el Outsourcing, o Subcontratación la definimos como la contratación de servicios profesionales externos para satisfacer necesidades empresariales específicas (reclutamiento, selección, elaboración de publicidad), en los siguientes capítulos se dará una definición más amplia acerca de este término.

En los siguientes capítulos se explicara mas a detalle como ha ido evolucionando la administración de recursos humanos, ya que hoy en día el termino Outsourcing se utiliza para describir un fenómeno que se esta extendiendo a toda la industria.

CAPITULO 1

LA EMPRESA

Antecedentes

El desarrollo de la empresa lo podemos considerar paralelo al desarrollo experimentado por los seres humanos, el cual ha sido fundamentalmente el resultado de grandes cambios, los cuales se han subdividido en culturas y civilizaciones pasadas.

Aquí podremos observar los cambios que se fueron dando para llegar a constituir lo que hoy en día es una empresa.

CIVILIZACIÓN AGRICOLA	NACIMIENTO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	REVOLUCIÓN CIENTIFICO-TECNOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none">a) Supresión progresiva del barbecho a favor de un sistema de rotación continúa de los cultivos.b) Introducción o expansión de nuevos cultivos.c) Aumento y mejora de las tierras cultivables.d) Extensión del uso del caballo en los trabajos agrícolas	<ul style="list-style-type: none">a) Todas las empresas de esta era empezaron a obtener energía del carbón, el gas y el petróleo.b) Apareció por primera vez la maquina de vapor la cual comenzaron a difundirse hasta haber sido mejorada.c) Creó gigantescas maquinas electromecánicas, las cuales al paso del tiempo surgieron industrias fabriles, textiles, automotores y muchas más.	<ul style="list-style-type: none">a) A consecuencia de la revolución industrial se comenzó a desplazar el trabajo desde el campo y el hogar a la fábrica.b) Se introdujo un elevado nivel de interdependencia.c) Se esclareció más que nada la división del trabajo.d) Se comenzaron a preparar a los hombres para la vida de fábrica.e) Surge una institución que amplió el control social la llamada Sociedad Anónima.

Cuadro 1. La evolución de la Empresa.

La empresa de hoy no es la misma, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario de cada empresa con este cada uno de los componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe de considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar su aptitudes al punto en que se encuentre como un factor que debe valerse por si mismo.

Una herramienta indispensable para una empresa es la Gestión por Competencias, esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Concepto de Empresa

La Empresa: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

Todas las empresas cumplen una función económica, proporcionan una fuente de empleo y una función social, pues al generar empleo contribuyen a preservar y profundizar bienestar nacional.

Estructura de una Empresa

Consiste en la manera, forma como está organizada una determinada empresa. Reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados, así como también crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa. La estructura organizativa promueve la colaboración y negociación entre los individuos y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización; de igual manera facilita la división del trabajo, la departamentalización y el grado o alcance del control (número de subordinados inmediatos que depende de un agente).

La autoridad y responsabilidad constituyen en pilares fundamentales que deben estar delegadas en toda la empresa para promover la eficiencia de una estructura organizacional. Sin la delegación de autoridad el presidente sería el único miembro administrativo de una empresa. Habría sólo un departamento y no existiría la estructura organizacional y es necesariamente de la estructura organizativa que depende el éxito de una empresa.

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es un centro de actividad que desarrolla un conjunto de funciones, que pueden o no coincidir con una unidad organizativa o subdivisión estructural dentro de la empresa, al frente de la cual se encuentra un responsable facultado para desplegar acciones encaminadas a que las tareas asignadas al área se desarrollen de forma eficiente. El área de responsabilidad constituye la base del esquema de dirección de las empresas, por lo cual deben estar bien definidas en cada entidad. Una premisa básica para la determinación de un área de responsabilidad es que su jefe pueda controlar y accionar sobre los gastos que en la misma se originan y consecuentemente responder por su comportamiento.

CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA

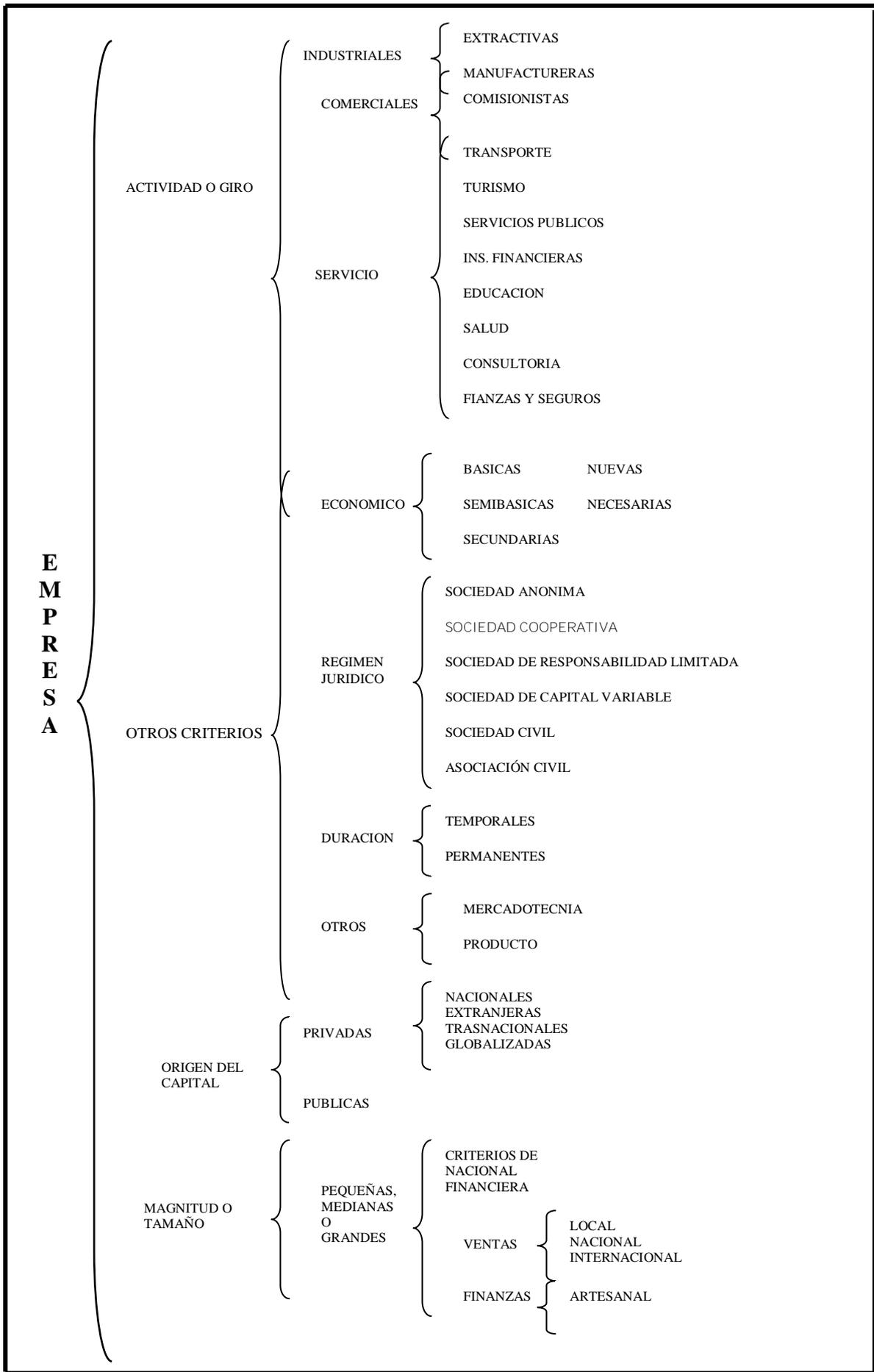
- A. Constituyen la unidad económica fundamental para el desarrollo de la humanidad.
- B. Son entes productores de fuentes de trabajo.
- C. Son Organismos capaces de satisfacer las necesidades colectivas mediante la producción de bienes y servicios.
- D. Es una combinación de capital y trabajo.

OBJETIVOS

1. Producir bienes y Servicios.
2. Obtener beneficios.
3. Lograr la supervivencia
4. Mantener un crecimiento.
5. Ser rentable.

El logro de estos objetivos por parte de una empresa de acuerdo al tipo de actividad que realicen persigue sus objetivos de pequeñas y medianas empresas sean crear suficientes fuentes de empleo, de manera que disminuya el desempleo que existe en el país.

Generalmente hoy en día tenemos una diversidad de clasificación de las empresas donde estas son clasificadas de acuerdo a su giro, a su tamaño, a su capital, a su sector económico, etc, etc, aquí en forma general les mostraremos un recuadro donde se verán con mas claridad estos conceptos.



Cuadro 2. Clasificación de una Empresa

Como ya se observo en el cuadro 2. las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a lo que esta realice y como este constituida legalmente, dentro de estas vamos a darnos cuenta que cada una de ellas es diferente de otra por lo que si nos ponemos a desarrollar todas y cada una de estas veríamos la diferencia que hay una de otra pero realmente a nosotros lo que nos importa es el rango donde se encuentran clasificadas las empresa comerciales y veremos su concepto y características mas relevantes actualmente ya que dentro de estas podremos observar que es efectivamente donde se da mas la rotación de personal y el porque se da, cada uno de estos aspectos lo iremos desarrollando conforme se vaya avanzando en los capítulos siguientes.

La obtención del beneficio de una empresa es el motivo por el que se crean la mayoría de estas, sin embargo existen también algunas, en menor numero, cuya presencia en el mercado tiene otras motivaciones.

Podemos distinguir dos tipos de empresas de acuerdo a su finalidad y estas pueden ser:

Empresas Lucrativas: Son aquellas que pretenden obtener un beneficio económico para sus propiedades. La mayoría de las empresas son de este tipo.

Empresas no lucrativas: Son empresas que tienen por objetivo producir o prestar un servicio al menor coste posible. Fundamentalmente se trata de organizaciones vinculadas a las administraciones públicas y otras de carácter social, la finalidad no condiciona la manera de actuar de la empresa, ya que las reglas de funcionamiento son las mismas para todas

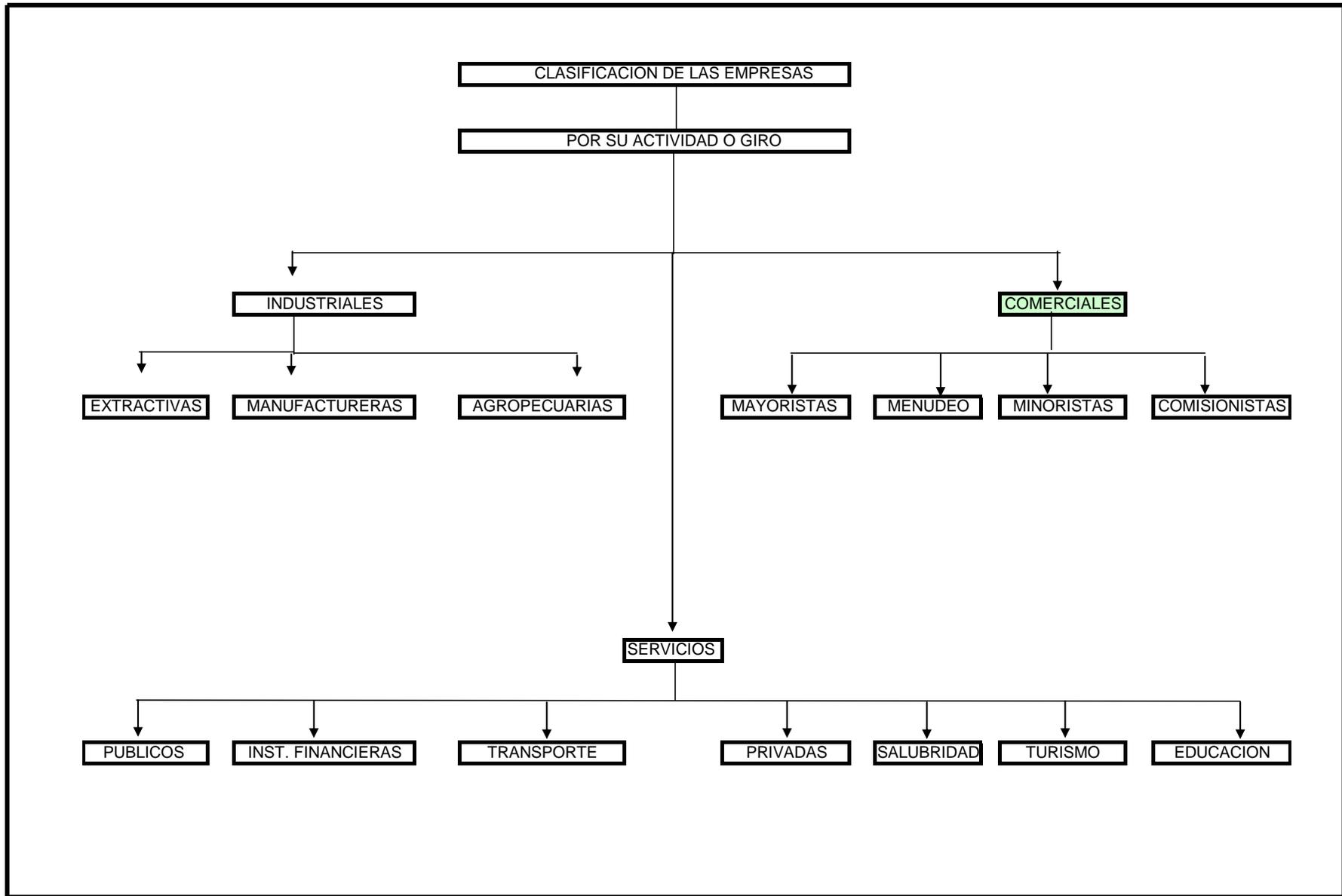
SECTORES ECONOMICOS	SU TAMAÑO	ORIGEN DE SU CAPITAL	CONFORMACION DE SU CAPITAL	PAGO DE IMPUESTOS
<p>Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales. Ejemplo: Cerrejón, ECOPEL, Minas de Oro del Chocó.</p> <p>Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad. Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.</p> <p>Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica. Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, La 14, Carrefour etc.</p> <p>Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos. Ejemplo: Hacienda, agroindustria.</p> <p>Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado. Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.</p>	<p>Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).</p> <p>Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.</p> <p>Pequeñas: Se dividen a su vez en.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas. • Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados). 	<p>Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda.</p> <p>Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.</p> <p>Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.</p>	<p>Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización).</p> <p>Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.</p> <p>Nacionales: El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.</p> <p>Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.</p>	<p>Capital Humano: El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial. Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.</p> <p>Los libros que se deben inscribir ante Cámara y Comercio son: Libro de Registro de Operaciones Diarias, Libro de Inventario y de Balances y Libro Mayor y de Balances.</p> <p>Sucesiones Ilíquidas: En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.</p> <p>Régimen Simplificado: Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos que</p>

Cuadro 3. Tipos de Empresa

La empresa como cualquier organismo viviente, pasa por una serie de etapas de desarrollo, más o menos largas las cuales son:

- Nacimiento
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación
- Liquidación

Dentro de todos los tipos de empresas que podemos encontrar en la actualidad vamos a aterrizar principalmente en la parte de la empresa de acuerdo a su actividad y giro que dentro de este rubro encontraremos principalmente la empresa comercial que iremos desarrollando de acuerdo a lo que esta representa y dentro de la misma enfocarnos en un punto súper importante para todos nosotros hoy en día.



Cuadro 4. Organigrama de clasificación de empresas de acuerdo a su giro.

EMPRESA COMERCIAL

Es aquella que se dedica al acto propio de comercio y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren intermediarios que son el productor y el consumidor.

Las cuales pueden ser de tres tipos:

- * **Empresas Mayoristas:** Que son aquellas que venden a empresa minoristas y también a otras mayoristas a gran escala.
- * **Empresas Minoristas:** Son aquellas que venden sus productos al consumidor al detalle.
- * **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Como toda empresa sabemos que el lugar donde están ubicadas o instaladas en muchas ocasiones el empresario no es el propietario del establecimiento en donde se encuentra ubicada su empresa, si no que dispone de el con el carácter de arrendatario por medio de un contrato de arrendamiento.

El artículo 2398 del Código Civil para el Distrito Federal señala que este arrendamiento no puede exceder de 10 años para las fincas destinadas al comercio y 20 años para las destinadas a la industria.

Clasificación de las Empresas Comerciales

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de las empresas éstas pueden clasificarse en diversos puntos de vista:

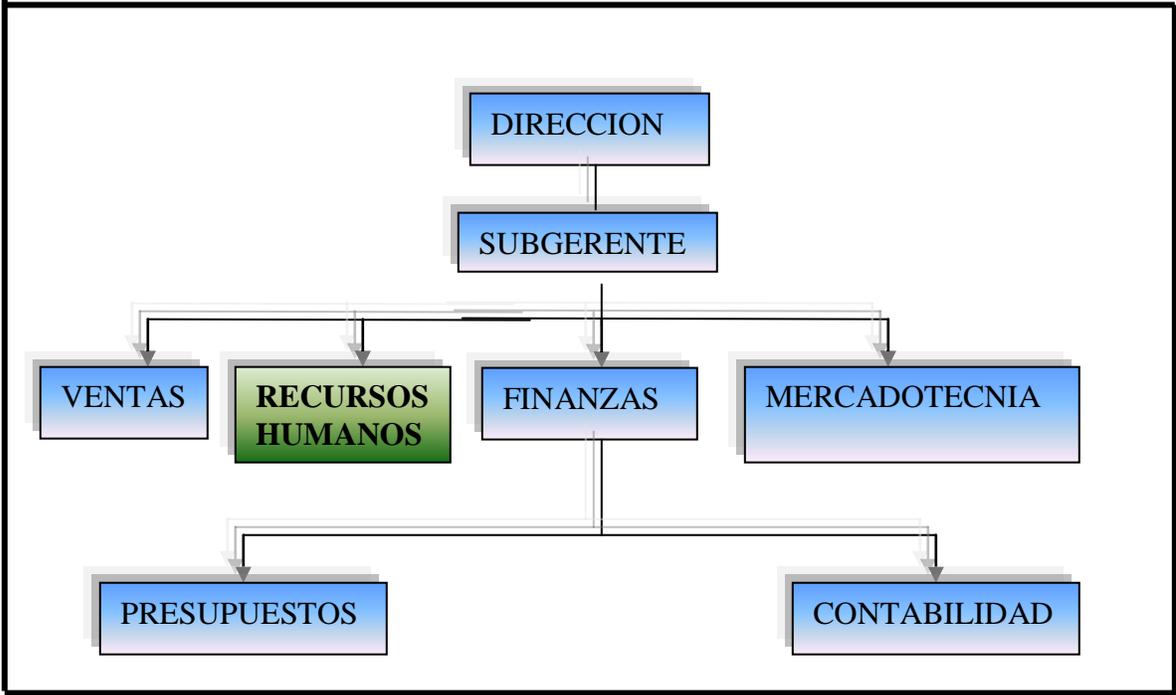
- A) Según la magnitud de la empresa: Esto va de acuerdo al tamaño que puede ser la empresa ya sea pequeña, mediana o grande.
- B) Criterio económico: las empresas pueden ser:
 - a) Nuevas
 - b) Necesarias
 - c) Básicas

C) Criterio de constitución legal:

Para una empresa comercial también es importante ver como se encuentra conformada de acuerdo a sus departamentos para un mejor control de la misma, en dado caso nos enfocaremos a un organigrama donde nos muestra los departamentos en la cual podemos dividir dicha empresa, destacando los mas importantes para desarrollar nuestro siguiente capitulo.

Principalmente nos basaremos en el departamento de Recursos Humanos donde desarrollaremos mas a fondo el registro del personal de nuestra empresa, el como y el porque utilizamos ciertos métodos para la contratación del personal adecuado, y esto nos reflejara y tristemente nos daremos cuenta que existen personas ocupando puestos sin tener un conocimiento especifico a dicho puesto.

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.



Cuadro 5. Organigrama que constituye a una Empresa Comercial

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones o labores homogéneas.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son las siguientes:

MERCADOTECNIA

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita.

Funciones:

- Investigación de mercados.
- Decisiones sobre el producto y precio.
- Distribución
- Promoción

VENTAS

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de las existencias de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Funciones:

- Desarrollo y manipulación del producto
- Distribución física
- Estrategias de venta
- Financiamiento de las ventas

- Relaciones con distribuidores

FINANZAS

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administrativo de los recursos financieros.

PRESUPUESTOS

La elaboración y apertura del presupuesto de la empresa por áreas de responsabilidad (establecimiento, taller, brigada, etc.) permite el control de los gastos en el proceso productivo y en cada una de las dependencias participantes. Esto contribuye al logro de un plan más objetivo, facilitando el análisis y discusión con los trabajadores, los cuales jugarán un papel activo en su control, en la búsqueda de mayor eficiencia y en su medición.

RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del departamento de recursos humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

¿Por qué es importante el recurso humano en una empresa?, ¿Por qué se dice que hoy en día el Capital Humano es el que hace la empresa?, Conoceremos más a fondo al R.H. en el siguiente capítulo y nos daremos cuenta el porque es tan importante en la actualidad

CAPITULO 2

GESTORIA DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Cuando hablamos de gestión de recursos humanos nos estamos refiriendo a la gestión de personas que conforman la organización, y en este caso estamos hablando de la gestión del principal recurso del que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad.

Nos encontramos en un ambiente en que las tecnologías, los mercados, productos, etc. cambian muy rápidamente en un ambiente en que la innovación y la actividad centrada en el cliente son dos de las principales armas estratégicas que disponen las empresas. Y son las personas las que van a conseguir que los clientes estén o no satisfechos.

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a duda, la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona, en particular a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuan motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen. Cuando surge problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por el conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

Aunque ciertas organizaciones les gustaría emplear solo las habilidades o el cerebro de sus empleados, en realidad contratan a la persona como un todo, no solo algunas de sus características. Los diversos rasgos humanos pueden estudiarse por separado, si bien en el análisis definitivo son parte de un sistema que compone a la persona completa. Las habilidades no existen individualmente de los antecedentes o conocimientos. La vida en el hogar no puede separarse por completo de la vida laboral, de igual modo que no es posible separar los problemas emocionales de los padecimientos físicos. Las personas funcionan como seres humanos completos.

El comportamiento motivado suele relacionarse con las necesidades de la persona, o con las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas están motivadas no por lo que pensamos que deberían tener, sino por lo que ellas quieren. Para el observador externo, las necesidades del individuo tal vez no estén apegadas a la realidad, si bien todavía ejercen el control. La motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones y, sin importar cuánta tecnología y equipo cuente una organización, esos recursos no puede usarse hasta que los liberen y guíen personas motivadas.

En la actualidad, muchos empleados buscan activamente oportunidades en el trabajo para participar en decisiones importantes, con lo que aportan sus talentos e ideas al éxito de la organización. Están ávidos de una oportunidad para compartir lo que saben y aprender de la experiencia. Por ende las organizaciones necesitan brindar oportunidades para la participación significativa.

Las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores de la producción (terreno, capital, tecnología) porque ocupan un orden superior en el universo. A causa de esta distinción, quieren que las traten con interés, respeto y dignidad, trato que exigen cada vez más de sus patrones. Se rehúsan a aceptar la vieja idea de que son simplemente herramientas económicas, quieren ser valoradas por sus conocimientos y habilidades, además de tener oportunidades para desarrollarse.

CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO

- A. No puede ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades son parte del patrimonio del personal.
- B. Los recursos humanos implica una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por la autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y nadie podrá impedirle que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que se le acomode, siendo lícitos.
- C. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el esfuerzo de sus miembros, solamente contara con él si perciben que esa actividad va ser provechosa en alguna forma, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recurso que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.
- D. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades etc.; son intangibles, se manifiesta a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos, se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna. Así los economistas ya hablan de capital humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros reflejen las inversiones y los costos en los recursos humanos.
- E. Los recursos humanos son escasos: no todo el mundo posee las habilidades, conocimientos, etc. Se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

El total de los recursos de un país o de una organización puede ser incrementado y existen dos formas para tal fin:

- a) Descubrimiento. Se trata de manifiesto a aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas.
- b) Mejoramiento. Se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Desafortunadamente los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación. Cuando las personas son observadas o piensan que alguien se preocupa por ellas, actúan de manera diferente. Es usual que estos cambios no sean intencionados ni reconocidos.

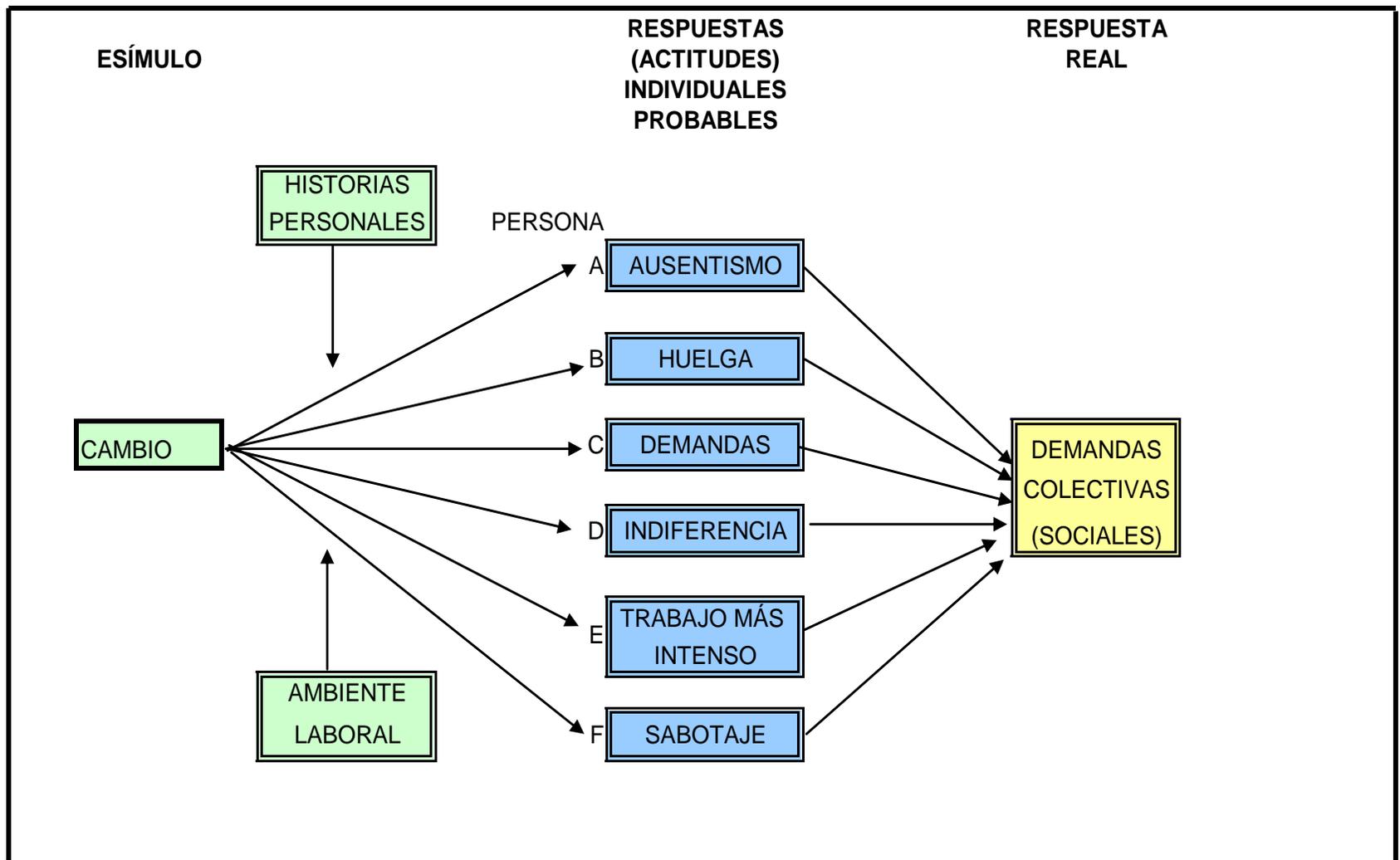
Las personas interpretan los cambios de manera individual y tienen su propia respuesta probable a ellos. Sin embargo es frecuente que muestren su vinculación con el grupo acompañado a los demás integrantes en algún tipo de respuesta uniforme al cambio como se indica en la figura 1. Esa uniformidad hace posibles ciertas acciones ilógicas, como el hecho de abandonar el trabajo cuando es evidente que pocos empleados en realidad quieren abandonarlo. Ciertos empleados descontentos aprovechan el abandono de trabajo como una oportunidad para mostrar su insatisfacción y confirmar su afiliación al grupo uniéndose en su acción social. En lo fundamental, el grupo responde así:

“Estamos juntos en esta situación. Todo lo que ocurra nos afecta a todos”.

A fin de mantener equilibrio, es frecuente que los grupos se inclinen a mostrar una regresión, es decir, una vuelta al modo de vida percibido como óptimo, siempre que ocurre un cambio. Por lo tanto una presión genera una contrapresión en el interior del grupo. El resultado neto es un mecanismo de autocorrección mediante el cual se restaura el equilibrio de energía siempre que tenga lugar cambios. Esta característica de autocorrección de las organizaciones se llama homeostasis y es una forma en que las personas actúan para establecer un equilibrio dinámico de realización plena y protegerse contra la perturbación de ese equilibrio. Desean mantener su sensación de competencia previa.

En el capítulo 3 se detallara más a fondo las causas por el excedente de rotación de personal.

Cuadro 6. RESPUESTA SOCIAL UNIFICADA AL CAMBIO



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

En la administración de empresas se le denomina Recursos Humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.

Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

El objetivo del departamento de Recursos Humanos se deriva de las metas de la empresa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como:

- Reclutamiento y selección
- Compensaciones y beneficios,
- formación y desarrollo
- Operaciones.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver como aspectos tales como administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones de los sindicatos, etc.

El departamento de recursos humanos implica un esfuerzo serio y dirigido para lograr que el personal de una organización adopte posiciones de integración que le hagan sentir que es un factor indispensable, de tal forma que se considere al trabajo como un medio para alcanzar su desarrollo personal.

FUNCIONES

Los departamentos de recursos humanos existen para ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes, y a sus empleados. Es un departamento esencialmente de servicios. Como integrantes de un departamento de servicios, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar, ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar no de dirigir a otros gerentes.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

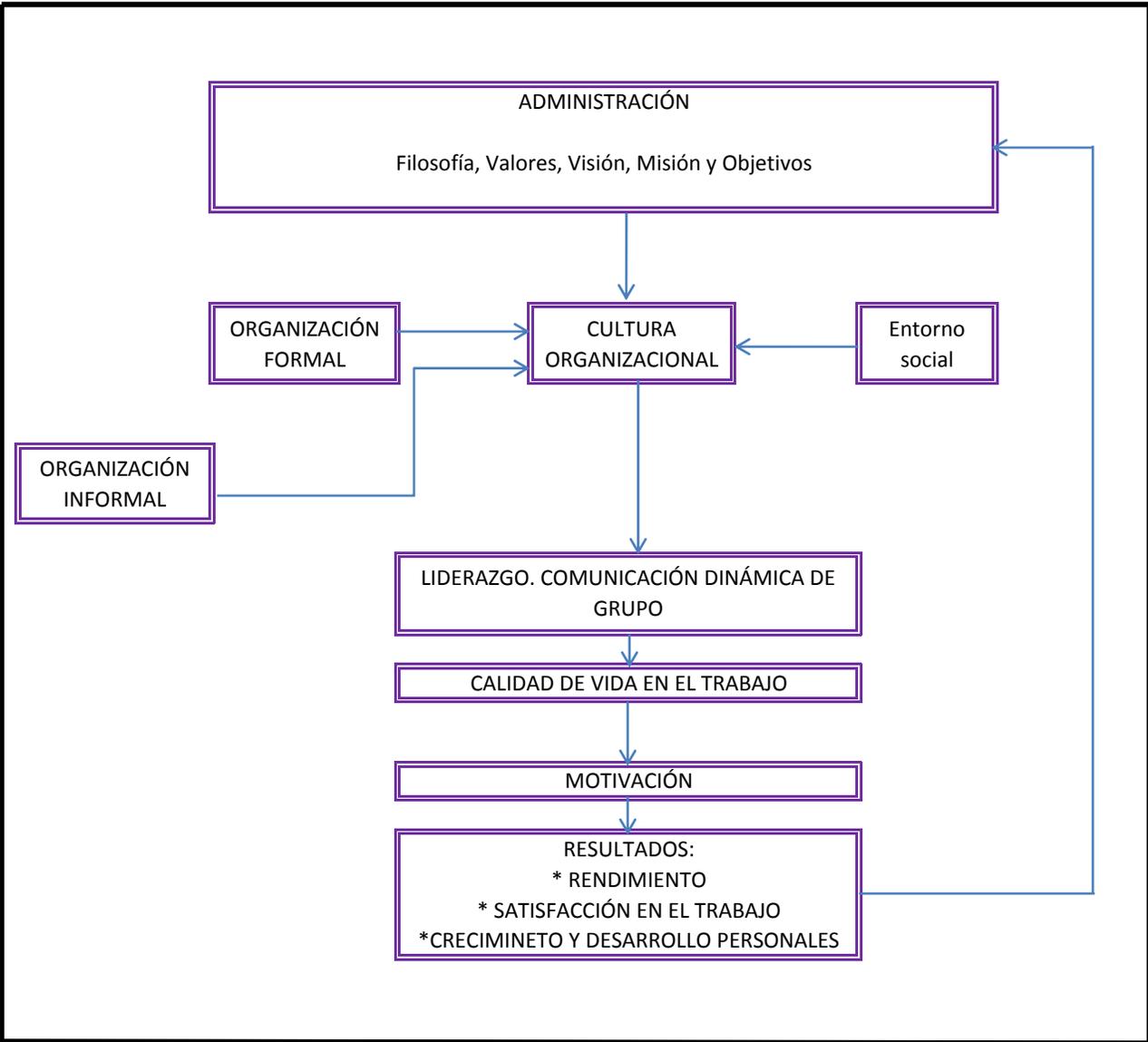
- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de personal independiente cuando los beneficios que se espera derivar de el exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de recursos humanos o las delegan a sus subordinados. Cuando el departamento de personal se crea, por lo común es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio.

En el momento de su creación estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para identificar aspirantes a llenar las vacantes que puedan existir. Las necesidades de los otros gerentes de la organización determinan que el departamento de personal gradualmente se haga cargo de otras actividades.

El departamento se hace más importante y complejo con forme crecen las demandas que deben satisfacer. A medida que la organización crece los puestos del departamento de personal se especializan cada vez más. A menudo en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean diversos subdepartamentos, que proporcionan distintos servicios a la organización.

El tamaño de los distintos departamentos de personal varía mucho y en gran medida depende de las dimensiones de la organización a la que prestan su colaboración.



Cuadro 7. Sistema de Comportamiento Organizacional

OUTSOURCING

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial y que puede reducir los costos directos de una empresa, si se aplica correctamente.

El Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por proveedores independientes de cualquier parte del mundo.
- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.
- En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. 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.

VENTAJAS

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

DESVENTAJAS

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad

Se pueden mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.

- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre la producción.

CONTRATACIÓN TRADICIONAL Y EL OUTSOURCING

Es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas, el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Ejemplo

Contratación

Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría.

Outsourcing

En este caso la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

CAPITULO 3

ROTACIÓN DE PERSONAL

Retomando lo ya mencionado en capítulos anteriores, la empresa es un ente económico al cual acudimos las personas en busca de un empleo, de una oportunidad de formar parte de ella para que mejore nuestra calidad de vida, o en su defecto para poder subsistir y satisfacer nuestras necesidades básicas como seres humanos.

Las empresas u organizaciones, tiene que hacerse de personal, teniendo un departamento encargado de esta tarea, el cual como ya se menciono tiene que proveer del recurso humano, para esto hace una serie de pruebas desde dar a conocer al publico en general la vacante, hasta hacer la selección de la gente que acude a ellos, para así poder dar **oportunidad de pertenecer a la organización al “mejor candidato”, y decimos al “mejor candidato” ya que para poder ingresar a la empresa se nos hace una serie de pruebas, tanto de conocimientos como psicológicas, por mencionar solo algunas.**

Para empezar este capitulo debemos tener en cuenta que es la rotación de personal; de acuerdo a nuestra visión y a nuestras vivencias daremos nuestra propia definición.

Rotación de Personal. Constante entradas y salidas de los empleados de la empresa; es decir, cuando el empleado por diferentes razones renuncia en forma repentina o en el peor de los casos no regresa al trabajo, entonces la empresa se ve en la necesidad de contratar a otra persona.

Este es uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización, puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho puesto o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Pero también debemos tener en cuenta que como en toda relación, siempre debe quedar en claro todo, y siempre poner lo que este al alcance y hacer el mejor esfuerzo de ambas partes y que cada una de ellas cumplan con lo pactado.

En este caso en la relación empresa–empleado, debe quedar todo perfectamente claro, en este caso en el contrato se debe definir muy bien a que tiene derecho el empleado y de acuerdo a la L.F.T. cuales son sus prestaciones; de igual manera la empresa debe definir cuales son sus reglas y procedimientos par laborar dentro de ella.

Así mismo hay que tener en cuenta el papel que juega cada una de las partes dentro de esta relación. En esta RELACIÓN es un constante DAR y RECIBIR.

Por una parte esta la empresa la cual para que logre sus objetivos debe de contar con el personal adecuado, si la misma logra sus objetivos podrá dar más empleo y mejores prestaciones y salarios a sus empleados.

Así como hay muchas empresas transnacionales que debido al gran volumen de sus operaciones exigen al trabajador poner todo su empeño, cuidado y diligencia a las labores que desempeñan, también hay empresas pequeñas o medianas que les exigen lo mismo, pero ambas sin dejar de lado la importancia que tienen, respetarlos como seres humanos, como individuos y darles su lugar; claro que hay de todo tanto buenas personas con ética y amor a su trabajo, como gente sin principios ni valores; pero, sin lugar a dudas cuando en el lugar donde laboras y pasas la mayor parte de tu tiempo y hay quienes pasan la mayor parte de su vida y en donde te tratan muy bien es imposible que no realices bien tus labores que no cumplas con tu trabajo, que no te lleves bien con tus compañeros.

Pero también hay otros muchos casos en donde las empresas exigen al empleado sin dar absolutamente nada a cambio, sino todo lo contrario buscan explotar lo mas que se pueda al empleado, siendo esto un detonante para que el individuo en lugar de cumplir bien con sus labores lo que busca es perjudicar a la empresa, buscar problemas con sus compañeros de trabajo y con esto frena a los objetivos de la empresa; esto también se da en empresas transnacionales, pequeñas o medianas.

Ahora pasemos del otro lado que es el del empleado. El recurso humano de la empresa, el recurso indispensable y mas importante de la misma, ya que sin el simplemente la operación de la misma no seria posible. Las personas cuando estamos en busca de un **empleo lo primero que hacemos es ver las vacantes, ya que consultamos “n” cantidad de empleos**, seleccionamos la opción con la que nosotros cumplimos todos los requisitos y con la que cumple también nuestras expectativas.

Aparte de que buscamos una buena remuneración también buscamos sentirnos parte de la empresa, sentirnos bien en el lugar de trabajo y con nuestros compañeros.

Aunque hay quienes dicen que en el trabajo se va solo a eso a trabajar no a hacer amigos, eso no es cierto, ya se si analizamos esto desde el punto de vista psicológico; la psicología, analiza el enigma de el ser humano, describe, relaciona su conducta, sus manifestaciones físicas, sus pensamientos, las acciones vitales del organismo del sujeto.

Según Freud el ser humano es un ser que se encuentra compuesto por tres condiciones fundamentales en su vida, y no puede prescindir de ninguna de estas ya que son un conjunto y por medio de ellas se mueve; estas tres condiciones básicas que forman al ser humano significan que es una entidad Bio-Psico-Social.

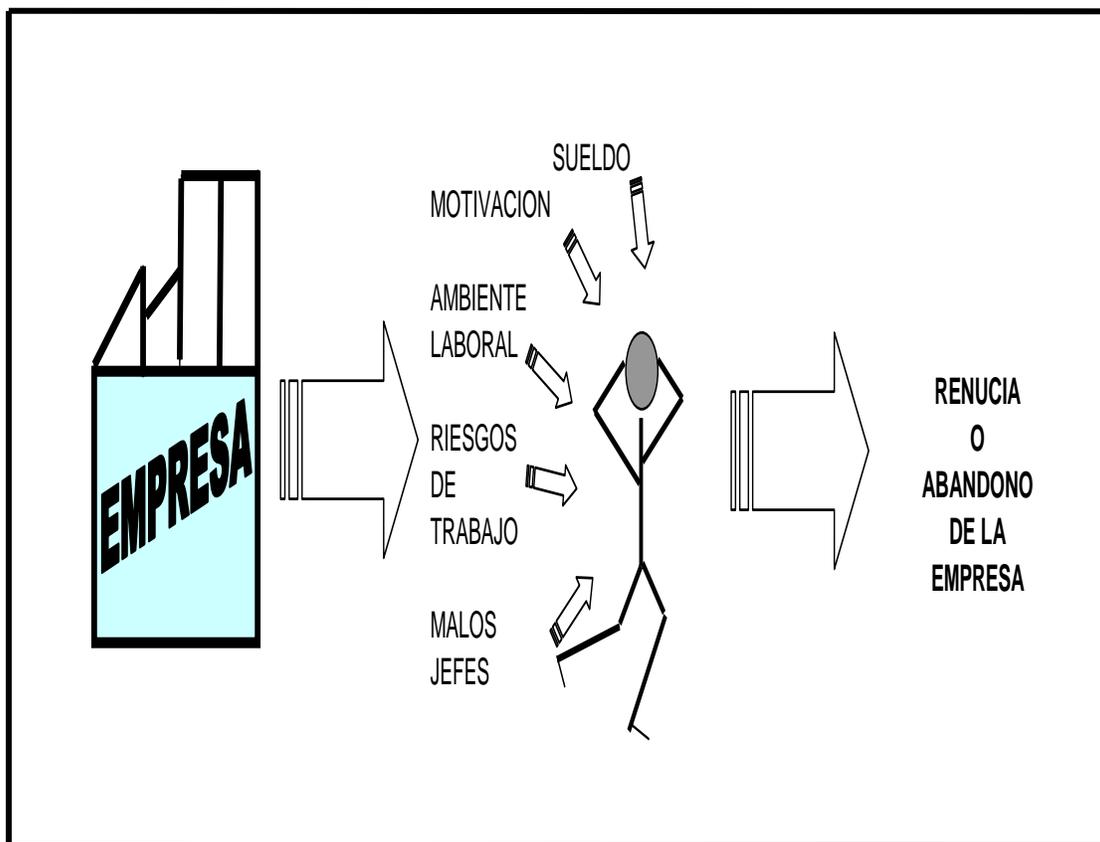
Es un ser que pertenece a una organización social en donde se le es permitido que se construya tal y como es, pero con exigencias que lo hacen tomar un cambio radical del ser humano natural que es, ya que genera condiciones para convertirse en un ser social y cultural.

Una persona ocupa un lugar en la sociedad y por esta razón siempre se encuentra en función de los otros, lo que quiere decir que como alguien individual no existe y siempre va a tener influencia de los demás. Por todas estas razones que da Freud sobre el ser humano es que podemos concluir que efectivamente para las personas es muy difícil, que se pueda construir su libre personalidad, por que se vive bajo una presión e influenciados por varias causas que no dejan que se tomen decisiones individualmente.

La globalización hace que el ser humano tenga varios cambios en los procesos de su personalidad, se puede decir que gracias a esta no se tiene una, sino varias personalidades,

ya que al fin y al cabo para poder sobre vivir en este sistema hay que acomodarse a todo, empezando a la sociedad en la que se vive que es lo primero que empieza a influenciarlo, siguiendo por el sistema político y terminando con la publicidad, y cada uno de estos le da aportes a la personalidad del ser humano pero en vez de ayudar a que se forme individualmente lo que hacen es convertirlo en un producto de la globalización de la que hablamos.

Hay ocasiones que cuando ingresamos a una empresa, nos dejamos llevar o a hacer caso de comentarios negativos de los empleados que llevan allí cierto tiempo trabajando en la empresa, pero nunca nos preguntamos por que a ellos les ha ido mal y por que siguen allí si no se sienten bien; y lo mas importante que han hecho ellos por cambiar la situación en la que se encuentran.



Cuadro 8. Representación del Ser Humano dentro de la Empresa

CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Como vemos en el dibujo existen diversos motivos por los cuales un empleado no esta satisfecho con la organización a la que pertenece.

Las causas que pueden generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo, (ambiente de trabajo).

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

En cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo .

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales.

Este problema (rotación de personal) que como ya lo vimos afecta a las empresas, también esta relacionado con los líderes, con los jefes que hay en las empresas

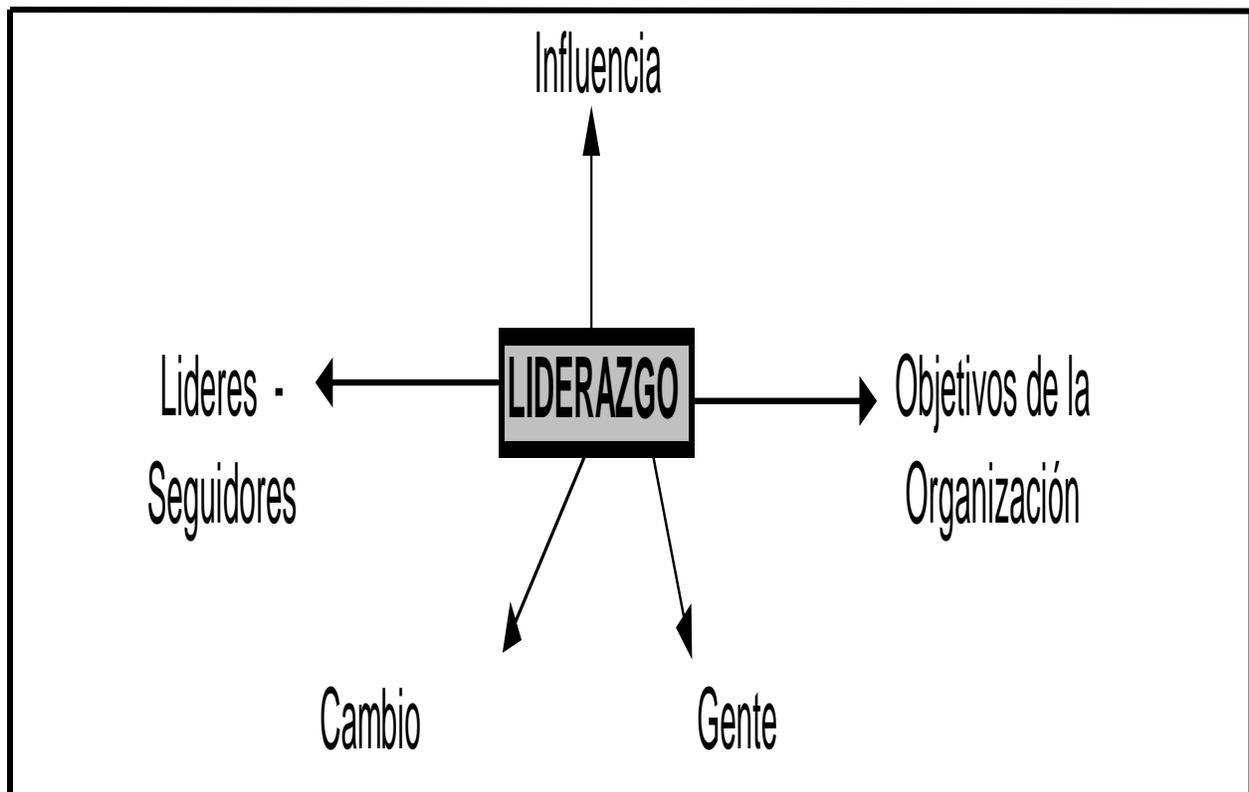
El liderazgo es un tema delicado ya que las organizaciones y/o empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si mismas para el bienestar de la organización o empresa.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica ver primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que se quiere lograr, lo que se busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Esto nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Para entender un poco mas cual es la relación que existe entre el liderazgo y la insatisfacción del personal, empezaremos por definir al liderazgo.

Liderazgo. Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización, mediante el cambio. En el siguiente cuadro se muestran los elementos clave de la definición de liderazgo.



Cuadro 9. Proceso de Liderazgo

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

La importancia del liderazgo es indispensable ya que las empresas bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño.

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p>

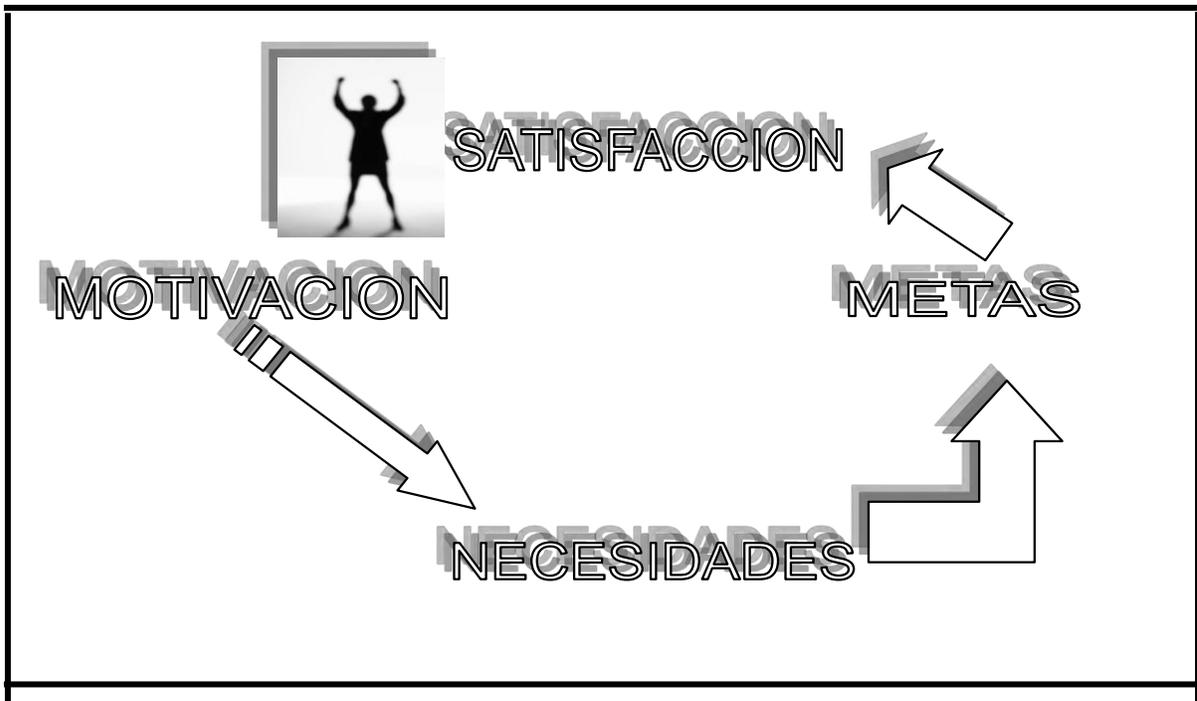
DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER

<p>JEFE</p> <ul style="list-style-type: none">· Existe por la autoridad.· Considera la autoridad un privilegio de mando.· Inspira miedo.· Sabe cómo se hacen las cosas.· Le dice a uno: ¡Vaya!· Maneja a las personas como fichas.· Llega a tiempo.· Asigna las tareas.	<p>D I F E R E N C I A S</p>	<p>LÍDER</p> <ul style="list-style-type: none">· Existe por la buena voluntad.· Considera la autoridad un privilegio de servicio.· Inspira confianza.· Enseña como hacer las cosas.· Le dice a uno: ¡Vayamos!· No trata a las personas como cosas.· Llega antes.· Da el ejemplo.
---	---	--

MOTIVACIÓN

La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.



Cuadro 10. Circulo de Motivación

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer, o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la administración científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; ósea que cuanto más producían los trabajadores más ganaban.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es la situación social; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

El psicólogo Abraham Maslow, desarrolló dentro de su Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer.

Estas necesidades se representan en forma de **La Pirámide de Abraham Maslow**

La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Por ejemplo, una persona no busca tener satisfechas de seguridad (por ejemplo, evitar los peligros del ambiente) si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, aire, etc.

Necesidades fisiológicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio de la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar, eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

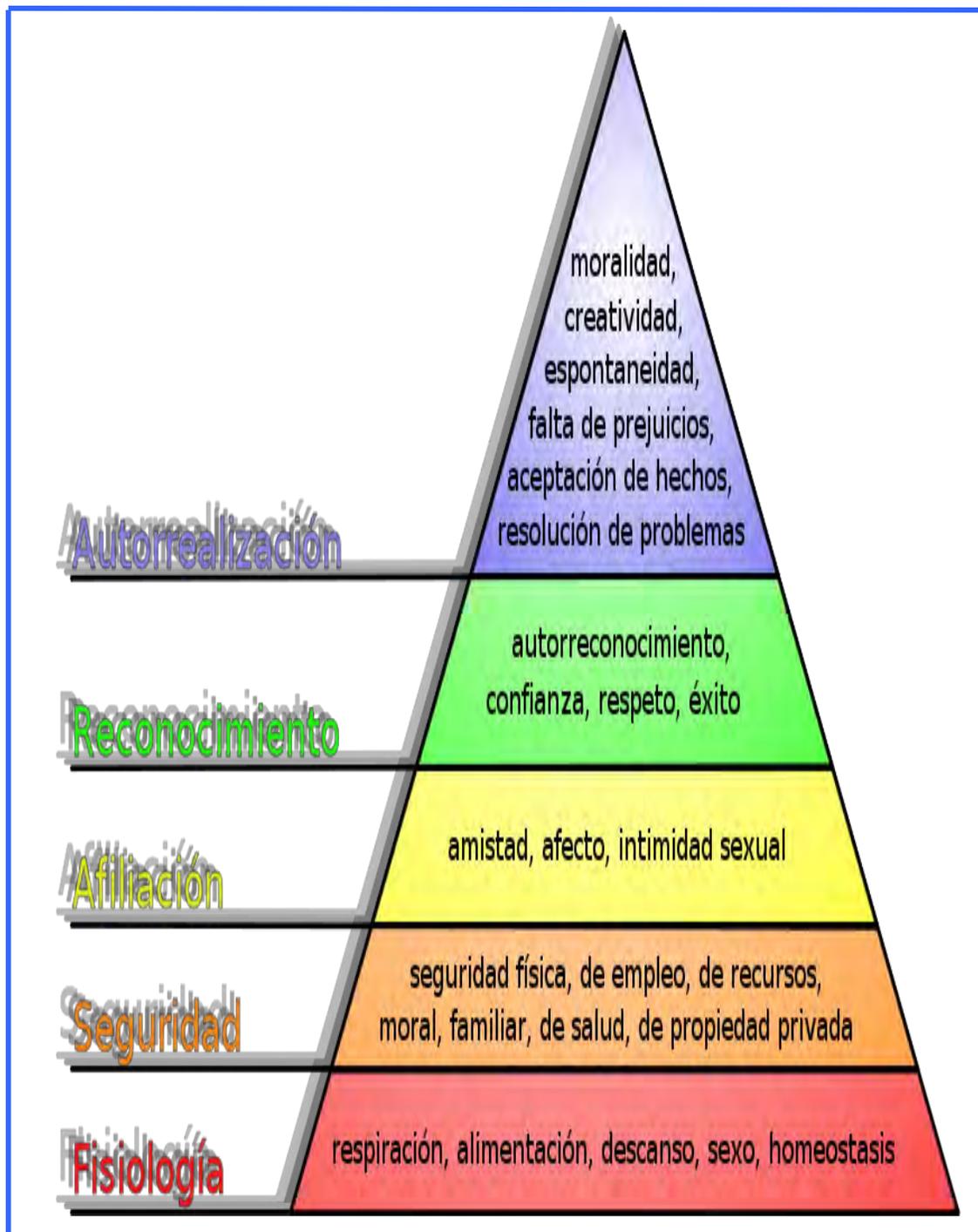
- La estima **alta** concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima **baja** concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

Auto-realización o auto-actualización

Este último nivel es algo diferente y Abraham Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «auto-realización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.



Cuadro 11. Pirámide de Abraham Maslow

Maslow nos ofrece varias claves en el ámbito de la motivación. Si queremos motivar a las personas que tenemos a nuestro alrededor debemos buscar que necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior.

Mc Gregor esta ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identifico dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo esta la mas optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por si mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

FACTORES BASICOS Y SUBFACTOTRES DE LA MOTIVACIÓN

Serian estos los núcleos fundamentales en los que apoya, en la actualidad, la valoración que los empleados hacen del clima laboral en le que están inmersos:

- Motivación de la empresa.
- Motivación en el trabajo.
- Motivación económica.
- Ambiente laboral.
- Ambiente de trabajo.

Motivación de la empresa:

Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.

Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación.

A su vez esta influida por varios subfactores, tales como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa.
- Posibilidades de promoción.

- Atención por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado.
- Estabilidad en el empleo.

✂ **Motivación en el trabajo:**

Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que esta realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo.

Esta influida, entre otros, por los siguientes subfactores:

Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo.

Contenido del propio trabajo que realiza.

👤 **Motivación económica.**

Se trata del estímulo que siente en empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtienen en su puesto de trabajo.

🏢 **Ambiente laboral**

Esta conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que lo rodean.

Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en le empleado.

🏠 **Ambiente de trabajo.**

Esta formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivados.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos

que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.

“La motivación es un termino genérico que se aplica a una serie impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.”

AMBIENTE LABORAL

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

El ambiente de trabajo es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe abatirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que lo rodea.

Si el panorama es tan horrible siempre podemos abandonar, pero, eso si, hay que tener presente que en el siguiente empleo tampoco podremos elegir.

En el mundo laboral además de relacionarse con gente de todo tipo se te exige que actúes en unión con ellos y que contribuyas con ellos a conseguir ciertos objetivos.

El trabajo no es solo aprender unas habilidades técnicas sino que, sobre todo, se convierte en un campo de desarrollo interpersonal.

El verdadero factor determinante son las relaciones personales. Quien sepa desarrollarlas adecuadamente progresara y se sentirá bien en su trabajo.

En primer lugar, hemos de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables.

Y, además, estas variables o factores interaccionan entre si de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que estos hacen de esos diversos factores esta, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo.

Y por otro lado están las estrategias, tanto las individuales como las grupales o colectivas que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones.

De un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u organización en la que trabaja, buscando sus propios objetivos individuales.

De otro, las que pueda seguir en el seno de una organización sindical, política o de cualquier otro tipo. Todo acaba por influir en su percepción, por formar parte de un estado de ánimo determinado.

Es muy importante que el trabajador se sienta bien en su lugar de trabajo ya que es hay donde pasa la mayor parte del tiempo, en convivencia de sus compañeros de trabajo.

Para que las relaciones humanas se den de manera adecuada dentro de la organización, es importante, que haya comunicación entre los individuos que forman parte de ella.

Ya que el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación.

Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo.

La comunicación implica la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en el mismo son:

- **Código.** El código es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.
- El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales. El **Canal** sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.

De acuerdo a la definición antes mencionada de comunicación, se entiende que, en el interior de la organización no se debe distorsionar la información o el mensaje original, esto quiere decir que cada uno de los empleados de la organización tiene un jefe directo al cual se le tiene que dar a conocer sus comentarios, dudas o sugerencias con respecto al trabajo o a algo que le **incomode o con lo que no este de acuerdo; sin que esto se mal interprete, por “chismes”, o** por comentarios diferentes a lo que se quiso decir.

SUELDOS Y SALARIOS

Una de las causas mas comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean mas ventajosos y atractivos que otros.

Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa de las remuneraciones que otorgan a sus colaboradores, pero aquellas que valoran a su personal y obtienen rentabilidad o ganancias, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente que integran esa organización.

Reconocemos resultados obtenidos y deciden establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa.

Cuando la compensación esta bien administrada se refleja en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador.

Un adecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel. Decimos esto por que muchas veces las empresas confunden la responsabilidad laboral, con la persona, otorgándole remuneraciones **a las personas por “ser tal o cual”, y no**

verdaderamente por lo que hacen o realizan en el puesto de trabajo. Y realmente esto no debe ocurrir, se debe compensar por el trabajo que realiza.

Los trabajadores consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

Y en algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

RIESGOS DE TRABAJO

La obligación fundamental del empleado es la prestación de su trabajo en relación con la categoría profesional que le corresponda.

De acuerdo con este criterio, se plantea la cuestión de la jornada y horario de trabajo — jornada mínima y máxima, clases de horario (rígido, flexible) y régimen de horas extraordinarias— así como el calendario donde se fijan los descansos e interrupciones, ya sea con carácter semanal, o en aplicación de otra pauta periódica para reglamentar las fiestas, los turnos vacacionales y los permisos.

El trabajador tiene además otros deberes, como la diligencia, la obediencia, la buena fe o la no concurrencia.

Por cuanto a los derechos se refiere, el trabajador tiene, en primer lugar, derecho al salario, asunto en torno al cual giran los que siguen: en dinero y en especie, salario base y complementos (que engloban gratificaciones, incentivos, comisiones o primas).

Tiene, además, derechos que giran en torno a la protección de su persona y dignidad, entre los que cabría considerar los siguientes: derecho a trato digno y no discriminatorio, respeto a la intimidad, derecho a la seguridad e higiene en el trabajo, derecho a la ocupación efectiva y a la promoción y formación profesional.

En lo que se refiere a la seguridad laboral, el sector de la seguridad y la salud pública que se ocupa de proteger la salud de los trabajadores, controlando el entorno del trabajo para reducir o eliminar riesgos. Los accidentes laborales o las condiciones de trabajo poco seguras pueden

provocar enfermedades y lesiones temporales o permanentes e incluso causar la muerte. También ocasionan una reducción de la eficiencia y una pérdida de la productividad de cada trabajador.

Las lesiones laborales pueden deberse a diversas causas externas: químicas, biológicas o físicas, entre otras.

Los riesgos químicos pueden surgir por la presencia en el entorno de trabajo de gases, vapores o polvos tóxicos o irritantes. La eliminación de este riesgo exige el uso de materiales alternativos menos tóxicos, las mejoras de la ventilación, el control de las filtraciones o el uso de prendas protectoras.

Los riesgos biológicos surgen por bacterias o virus transmitidos por animales o equipo en malas condiciones de limpieza, y suelen aparecer fundamentalmente en la industria del procesado de alimentos. Para limitar o eliminar esos riesgos es necesario eliminar la fuente de la contaminación o, en caso de que no sea posible, utilizar prendas protectoras.

Entre los riesgos físicos comunes están el calor, las quemaduras, el ruido, la vibración, los cambios bruscos de presión, la radiación y las descargas eléctricas. Los ingenieros de seguridad industrial intentan eliminar los riesgos en su origen o reducir su intensidad; cuando esto es imposible, los trabajadores deben usar equipos protectores. Según el riesgo, el equipo puede consistir en gafas o lentes de seguridad, tapones o protectores para los oídos, mascarillas, trajes, botas, guantes y cascos protectores contra el calor o la radiación. Para que sea eficaz, este equipo protector debe ser adecuado y mantenerse en buenas condiciones. Si las exigencias físicas, psicológicas o ambientales a las que están sometidos los trabajadores exceden sus capacidades, surgen riesgos ergonómicos. Este tipo de contingencias ocurre con mayor frecuencia al manejar material, cuando los trabajadores deben levantar o transportar cargas pesadas. Las malas posturas en el trabajo o el diseño inadecuado del lugar de trabajo provocan frecuentemente contracturas musculares, esguinces, fracturas, rozaduras y dolor de espalda. Este tipo de lesiones representa el 25% de todas las lesiones de trabajo, y para controlarlas hay que diseñar las tareas de forma que los trabajadores puedan llevarlas a cabo sin realizar un esfuerzo excesivo.

CASO PRACTICO

"Asigna"

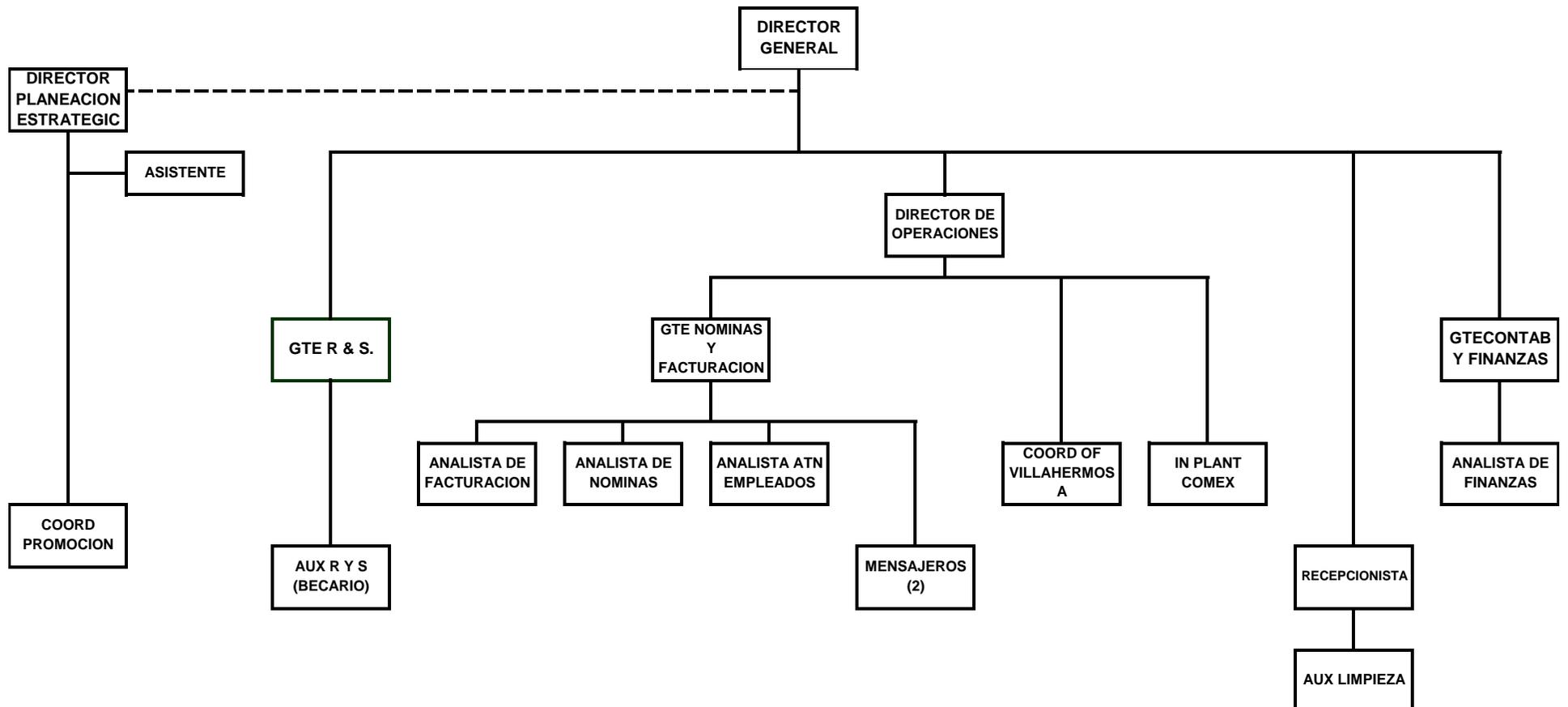
Lo mejor para ti

"Asigna"

Lo mejor para ti

PRACTICA DE CAMPO

EL FUNCIONAMIENTO DE UN OUTSOURCING



ANTECEDENTES DE UN OUTSOURCING

AMECH es la asociación que agrupa empresas prestadoras de servicios de outsourcing y empleo temporal.

Surge en el 2002 por la necesidad de una institución que respalde a las empresas serias y responsables dedicadas a la optimización de los recursos humanos, de los servicios integrales de reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, contratación, así como todo lo relacionado con la administración de personal contratado fijo y temporal.

AMECH es la garantía de un servicio apegado a la legalidad y de excelente calidad. Protege el servicio prestado por sus socios supervisando que cumplan cabalmente con las leyes fiscales y laborales, con el fin de proporcionar un ambiente seguro a sus trabajadores y clientes.

Nuestra Misión

Fomentar un sano desarrollo social y económico de la industria del empleo temporal y del outsourcing a través de un servicio transparente legal y ético de los miembros de **AMECH**.

AMECH establece parámetros de calidad en el servicio que sus miembros ofrecen para diferenciarlos de la competencia desleal. Protege los intereses de las empresas del trabajo temporal para asegurar su supervivencia, desarrollo y crecimiento a largo plazo. Establece vínculos con autoridades, Cámaras y Asociaciones para una seguridad integral en el sector, con el fin de beneficiar al trabajo y a la empresa.

Nuestra Visión

Integrar a las mejores empresas de outsourcing de recursos humanos a nivel nacional. Respetar y cumplir las obligaciones fiscales y laborales. Posicionar en el entorno empresarial a las compañías dedicadas a la administración de personal temporal como empresas con un alto valor ético en su desempeño.

Nuestros Objetivos

Los objetivos de AMECH consisten en garantizar un servicio de outsourcing y empleo temporal seguro, transparente y legal; fomentar la integración de empresas del sector y promover una competencia leal entre ellas.

Pretende fortalecer a la industria y su futuro, promoviendo la flexibilidad del empleo temporal. Esta modalidad permite ofrecer a las empresas distintos niveles de colocación, soporte de operación y ahorro de pasivos laborales para el beneficio de sus clientes.

AMECH favorece a la economía nacional porque apoya al sector formal del outsourcing; sus socios cumplen con los pagos correspondientes al IMSS y al INFONAVIT, generan empleos; y sumados los trabajadores de los socios de AMECH, superan los 120,000 afiliados al IMSS mensualmente; además, con sus servicios atraen proyectos e inversiones extranjeras.

FUNCIONES DE UN OUTSOURCING

Ofrecemos soluciones para el manejo de los Recursos Humanos, desarrollando planes flexibles enfocados a las necesidades específicas de cada negocio.

El Outsourcing de personal es una estrategia que utilizan las empresas para mejorar su competitividad minimizando los riesgos y conflictos que toda relación laboral conlleva.

Se cuenta con el servicio de Outsourcing de Recursos Humanos para todos los niveles, donde nos hacemos cargo de:

- ❖ [Reclutamiento y selección del personal a todos los niveles](#)
- ❖ [Subcontratación de personal](#)
- ❖ [Administración de nómina](#)

Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento y Selección

- Nuestro proceso de Reclutamiento y Selección abarca varias etapas:
- Determinación de perfil
- Búsqueda de candidatos
- Entrevista inicial
- Evaluación psicométrica, misma que se aplica de acuerdo al nivel

- Entrevista profunda
- Elaboración de reporte
- Coordinación de entrevistas de selección

Contratación de personal

- Estudio Socioeconómico, si el cliente lo requiere
- Aplicación de Examen Médico, si el cliente lo requiere
- Realizamos la integración del expediente del colaborador con la documentación necesaria
- Nos ocupamos de la elaboración y firma contrato de trabajo
- Inducción
- Encuestas de Salida

Servicio de Subcontratación de Personal

Este servicio consiste en describirnos el puesto que requiere cubrir, nosotros le enviamos candidatos y Usted decide la persona a contratar. El candidato se contrata bajo nuestra nómina y razón social con prestaciones de Ley, pudiendo ser tan amplias como las que Usted decida otorgar como: **Seguro de Vida, Seguro de Gastos Médicos Mayores, Vales de despensa, Bonos, Premios, Gasolina, etc.**

Al contratar un trabajador por nuestra intermediación usted obtiene los siguientes beneficios:

- adquiere la responsabilidad administrativa y/o laboral del personal contratado
- Se libera de manejos administrativos del Personal (Altas y bajas al IMSS, Pago de Nóminas, prestaciones, compensaciones, etc.)
- **Olvidándose de problemas relativos a la relación laboral • Reemplazo del personal sin costo por motivos de desempeño (dentro de un periodo de 3 meses)**
- Elimina pasivos laborales
- Elimina riesgo laboral ante las autoridades
- Minimiza costos de operación

Administración y Procesamiento de nóminas

Nuestro servicio en Outsourcing de Administración y Procesamiento de Nómina abarca desde la captura de Incidencias, hasta las Transferencias Bancarias.

El proceso y alcance se determinan de acuerdo a sus necesidades y presupuestos y tiene como finalidad reducir sus costos, cargas administrativas y tiempo.

Comprendiendo las siguientes etapas:

- Cálculo y Pago de Nóminas y Comisiones
- Paga la nómina y comisiones cuidando los intereses del empleado y la empresa
- Negociación y pago de finiquitos
- IMSS e Impuestos

Dentro de nuestro servicio de sub-contratación y administración de personal se realizan todos los pagos del **IMSS, INFONAVIT y AFORE**, cálculo de impuesto local de 2% sobre nominas, elaboración de declaraciones de pagos provisionales, declaración anual (Impuesto sobre la renta, Impuesto al valor agregado, Impuesto al activo y retenciones).

Cuando una empresa contrata este servicio se libera totalmente de la contingencia laboral, de todos y cada uno de los empleados, que presten servicios a usted bajo el formato de subcontratación, entendiendo como contingencia laboral: despidos, demandas laborales, contribuciones al IMSS e Infonavit.

A través de este ejemplo podremos ver de forma más clara los beneficios que aporta la subcontratación del servicio de gestión de nómina:

Una empresa ingresa 1, 000,000 de pesos mensuales y cuenta con 50 empleados que ganan 6,000 pesos promedio al mes c/u. El gasto operativo mensual de la empresa es de 300,000 (más IVA) pesos (este gasto no contempla la nómina, solo el gasto de operación)

Nota: El costo de nuestro servicio depende de las características y necesidades de nuestro cliente. Para fines prácticos este ejemplo constituye una referencia.

Escenario 1: Si la Empresa administra su nomina Por su propia cuenta Escenario 2: Si la empresa administra la nomina por medio de Outsourcing

Total Ingreso	1,150,000.00	INGRESO	Total Ingreso	1,150,000.00
Total gasto operativo	345,000.00	GASTO OP.	Total gasto operativo	345,000.00
Nómina bruta mensual	300,000.00	NÓMINA	Nómina bruta mensual	300,000.00
Utilidad (antes de impuestos)	263,000.00	UT ANT IMP	Utilidad (antes de impuestos)	224,620.00
Utilidad final	79,100.00	UTILIDAD FINAL	Utilidad final	123,541.00

En este cuadro solo presentamos datos informativos para un mejor entendimiento.

Escenario 1 vs Escenario 2: Al contar con el servicio de Outsourcing podemos observar que:

La **Utilidad Neta** de la empresa aumenta de 44,441 pesos mensuales gracias a los ahorros fiscales que proporciona nuestro servicio. Esto representa un aumento del 56%, por lo que nuestro servicio se convierte en una estrategia fiscal (ahorro) no en un gasto.

Aunque la oferta de servicios de recursos humanos, existente en el mercado, pueda parecer similar la realidad es diferente.

En Outsourcing estamos conscientes de que en un negocio dónde la gente es lo más importante, los actores de dicho negocio deben de hacer la diferencia. Es por eso que nuestro equipo de trabajo está compuesto por gente profesional, preparada, con experiencia y con espíritu de calidad y servicio para poder ser su mejor socio de negocio en México.

Nuestro objetivo es colaborar en el crecimiento de nuestros clientes a través de soluciones flexibles y a la medida de sus necesidades. Es por eso que ofrecemos un servicio integral y personalizado.

Administración de Nómina y Recursos Humanos

Entendemos lo vital que significa para su negocio contar con un exacto servicio de manejo de nómina y beneficios para su personal. Es por eso que administramos de forma eficiente a su gente, además de que asumimos el proceso completo de:

- Contratación de personal
- **Procesamiento y pago de nóminas**
- **Administración y obligaciones patronales (del personal actual o adicional que requiera su empresa).**
- Nuestro servicio permite a nuestros clientes:
 - **Llevar un control administrativo de forma eficiente.**
 - **Resolver impedimentos para contrataciones de planta.**
 - **Realizar proyectos especiales (en los que se requiere personal temporal) de forma exitosa**

Nos adaptamos a sus necesidades y ofrecemos una solución a su medida para que usted se dedique a lo crucial de su giro y a crear nuevas oportunidades de negocio mientras nos encargamos de su personal.

Nómina

Proporcionamos un exacto servicio de cálculo de nómina, por lo que asumimos el proceso completo de:

- **Procesamiento y pago de nóminas**

Nuestro servicio permite a nuestros clientes:

- **Llevar un control administrativo de forma eficiente.**
- **Ahorrar tiempo e insumos para realizar el pago de la nómina**
- **Tener plena tranquilidad de que la nómina será calculada de forma correcta**
- **Tener la certeza de que la nómina será pagada en tiempo**

Nos adaptamos a sus necesidades y ofrecemos una solución a su medida para que usted se dedique a lo crucial de su giro y a crear nuevas oportunidades de negocio mientras nos encargamos de su personal.

Personal Temporal

Si su empresa tiene picos de producción (repentinos o habituales) o no puede contar con más empleados en la plantilla y ciertas áreas o proyectos requieren de personal extra, para llevar a cabo alguna tarea. Podemos proveerle de personal temporal para cubrir dichas cargas, con lo que su empresa puede hacer frente a diversas situaciones complejas como:

- **Picos de producción o cargas extraordinarias de trabajo**
- **Períodos de prueba**
- **Campañas promocionales**

Gracias a este esquema su empresa se vuelve más dinámica y flexible, lo que le permite ser más competitiva y hacer frente a los constantes cambios del mercado.

Reclutamiento y Selección

Nuestros especialistas en Reclutamiento y selección tienen como objetivo encontrar a las personas adecuadas para cubrir las necesidades de su empresa.

Por medio de distintas pruebas y herramientas evaluamos a nuestros candidatos, con el fin de presentarle las mejores opciones de personal. Ya que nuestra meta es ser un apoyo ideal para su departamento de recursos humanos.

Medimos a los candidatos a través de diferentes evaluaciones que tienen como fin el identificar al personal mejor calificado y que mejor corresponda a las demandas de sus puestos

Para ello contamos con:

- **Entrevistas de filtro y profundas.**
- **Pruebas psicométricas y exámenes de conocimientos generales.**
- **Investigación de las Referencias Laborales.**
- **Ejecutivo de cuenta específico**

Descripción de Puestos

y

Su función





DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCION GENERAL

PUESTO: DIRECTOR GENERAL
OCUPANTE (Nombre): ARMANDO LEÑERO LLACA

JEFE INMEDIATO

PUESTO:
OCUPANTE (Nombre):

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Responsable del diseño y seguimiento de la Visión, Misión y Planeación Estratégica de la empresa, garantizando su rentabilidad en el marco de los Valores de la Cultura Organizacional.

FINALIDADES / PROCESOS

Promover negocios con nuevos clientes y establecer excelentes relaciones con los clientes actuales.
Diseñar y dar seguimiento al Plan Estratégico.
Definir los Objetivos Generales del Negocio.
Promover el Clima Organizacional que garantice el ambiente laboral adecuado a los objetivos del negocio.
Promover la cultura de calidad y servicio al Cliente.
Establecer Políticas Financieras congruentes con el Plan Estratégico.
Establecer Políticas de R. H. congruentes con la Cultura del negocio.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN	MEDIDOR	UNIDAD
Utilidad de Operación		
Volumen de Cartera de Clientes		
Relación Gastos / Utilidad		

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato

"Asigna"

Lo mejor para ti

DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES.

OCUPANTE (Nombre): Francisco Javier Castillo Rueda

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL

OCUPANTE (Nombre): ARMANDO LEÑERO LLACA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Planear, Coordinar y Controlar los Procesos Operativos de la Compañía, garantizando su rentabilidad mediante los parámetros de Calidad, Costo y Servicio al Cliente; considerando en todo momento la Visión, Misión y Valores del Grupo.

FINALIDADES / PROCESOS

Diseñar y Controlar las Políticas, Procedimientos y Procesos de RETRIBUYE.

Promover el clima laboral y el trabajo en equipo en el Grupo.

Administrar los servicios al personal tanto internos como en outsourcing.

Coordinar e integrar el proceso de atención a Clientes.

Controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales relacionadas con las nóminas

Coordinar las relaciones laborales con sindicatos y dar seguimiento a demandas laborales (evitarlas)

Asegurar la correcta integración de los expedientes de los clientes

Planear y Controlar el Proceso de Nóminas (Incidencias / Pago), procesos especiales y procesos anuales(declaraciones constancias finiquitos)

Asegurar la correcta aplicación de las renovaciones de contratos temporales en tiempo y forma.

Coordinar la apertura de nuevas localidades

Planear y Controlar el Proceso de Facturación (Reportes / Entrega)

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

Proceso de Nominas / Atención a Clientes

Facturación

Cumplimiento obligaciones legales

Diseño de Políticas y

Procedimientos

MEDIDOR

Cero Desviaciones

Cero Desviaciones

Pago oportuno

Cumplimiento

Programa

UNIDAD

de

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: GERENTE DE NOMINAS Y FACTURACIÓN
OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES
OCUPANTE (Nombre): Francisco Javier Castillo Rueda

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Coordinar y supervisar los Procesos de Integración de incidencias a las Nóminas y Facturación.

Supervisar la integración de las compensaciones al Personal Corporativo y Outsourcing. Y supervisar el cumplimiento de las obligaciones legales relativas al Personal.

FINALIDADES / PROCESOS

Integrar y Coordinar la atención a clientes y empleados en las aclaraciones en pagos de sueldos, facturación, registro de incidencias, etc.

Asegurar el Cumplimiento de la Calidad y Oportunidad en el proceso de integración de incidencias de Nóminas, mediante su eficaz supervisión.

Cumplir con la Calidad y Oportunidad en el proceso de integración de la Facturación, incluyendo el seguimiento a los reportes correspondientes.

Supervisar la calidad y oportunidad de los movimientos ante el IMSS y la integración mensual del SUA.

Controlar los Seguros de Vida y Gastos Médicos.

Supervisar la elaboración y pago de Finiquitos.

Supervisar la adecuada integración de expedientes de Personal.

Supervisar la integración de los procesos periódicos y especiales de Nóminas.

Coordinar el servicio de mensajería.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

Atención a clientes y empleados

Calidad y Oportunidad en el proceso de integración de incidencias de Nóminas

Calidad y Oportunidad en el proceso de integración de la Facturación

calidad y oportunidad de los movimientos ante el IMSS y la

integración mensual del SUA

MEDIDOR

UNIDAD

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: ANALISTA DE NOMINAS
OCUPANTE (Nombre): Blanca Lilia López Licona

JEFE INMEDIATO

PUESTO: GERENTE DE NOMINAS Y FACTURACION
OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Elaborar las diversas nóminas quincenales y especiales, mediante la captura de las incidencias reportadas, garantizando la calidad y oportunidad del proceso. Elaborar los documentos y reportes periféricos de las nóminas.

FINALIDADES / PROCESOS

Recibir y Controlar las incidencias que afectan a las diversas nóminas.
Capturar las incidencias en el sistema de nóminas, asegurando su correcta aplicación e impresión.
Elaborar la dispersión de cuentas de nómina para su oportuno y adecuado depósito.
Elaborar las nóminas especiales (Aguinaldo, PTU, Fdo. de Ahorro, declaraciones y constancias, etc.)
Captura de movimientos de personal en el SUA (Altas, Bajas, Cambios de Sueldos, Incapacidades, etc.)
Conciliar los datos entre el SUA, EMA y el Sistema de Nóminas.
Elaborar los reportes de nóminas necesarios para su análisis.
Integrar los finiquitos a acumulados de nóminas.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN	MEDIDOR	UNIDAD
Oportunidad y precisión en nóminas.	Cero reclamaciones	
Oportunidad y precisión en SUA .	Cero requerimientos	
Oportunidad y precisión en dispersión de Ctas.	Cero reclamaciones	

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: ANALISTA DE FACTURACIÓN y COBRANZA
OCUPANTE (Nombre): Abraham Romero Aguas

JEFE INMEDIATO

PUESTO: GERENTE DE NOMINAS Y FACTURACIÓN
OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Integrar y Controlar el Proceso de Facturación; garantizando la precisión y oportunidad en la elaboración de facturas y en los reportes correspondientes.

FINALIDADES / PROCESOS

Recibir y Controlar las incidencias que afectan a la facturación.
Captura incidencias en el Control de Facturación.
Envía reportes de facturación a clientes para su validación.
Con la validación de los reportes elabora facturas para su cobro en tiempo y forma.
Registra facturas en el control de cobranza.
Atiende aclaraciones a Clientes en relación a la facturación.
Integrar el Archivo de facturación.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN	MEDIDOR	UNIDAD
Oportunidad y precisión en facturas.	Cero reclamaciones	
Oportunidad y precisión en Controles y Reportes.	Cero errores	
Atiende aclaraciones a Clientes en relación a la facturación.		

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: ANALISTA ATENCIÓN A EMPLEADOS
OCUPANTE (Nombre): Adriana Mireles Arroyo

JEFE INMEDIATO

PUESTO: GERENTE DE NOMINAS Y FACTURACIÓN
OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Controlar el Proceso de Integración de expedientes de Personal desde su contratación hasta la terminación de la relación laboral; incluyendo todos los registros y gestiones periféricas.
Atender eficientemente a los empleados corporativos y outsourcing en aclaraciones y prestación de servicios.

FINALIDADES / PROCESOS

Elaboración y control de Contratos Individuales de Trabajo (Altas, Renovaciones, Vencimientos, etc.)
Integrar los expedientes de personal con la documentación necesaria.
Integrar el proceso de contratación y terminación de servicios del personal.
Registrar y Controlar los movimientos de personal en el IDSE, enviando las copias correspondientes a los clientes y al personal.
Mantener actualizada la base de datos del personal.
Preparar los reportes de personal que sean requeridos.
Atender requerimientos de empleados relativos a constancias y documentación.
Promover la gestión de cuentas bancarias de nómina.
Integrar el archivo.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN	MEDIDOR	UNIDAD
Control de contratos	Cero contratos vencidos	
Movimientos IMSS	Cero altas / pagos extemporáneos	
Base de Datos	Oportunidad	

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: COORDINADOR DE R. H. (INPLANT)
OCUPANTE (Nombre): Sonia del Carmen Limber Méndez

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES
OCUPANTE (Nombre): Francisco Javier Castillo Rueda

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Coordinar e integrar los Procesos administrativos de servicios al Personal y los pagos de compensaciones de la localidad.

FINALIDADES / PROCESOS

Elaboración y control de Contratos Individuales de Trabajo (Altas, Renovaciones, Vencimientos, etc.)
Integrar los expedientes de personal con la documentación necesaria.
Integrar el proceso de contratación y terminación de servicios del personal.
Registrar y Controlar los movimientos de personal en el IDSE, enviando las copias correspondientes a los clientes y al personal.
Recibir y Controlar las incidencias que afectan a las diversas nóminas, enviándolas oportunamente al Corporativo.
Captura de movimientos de personal en el SUA (Altas, Bajas, Cambios de Sueldos, Incapacidades, etc.)
Integrar los servicios administrativos de la localidad.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

MEDIDOR

UNIDAD

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN GENERAL

PUESTO: RECEPCINISTA
OCUPANTE (Nombre): Rocío Morales Betancourt

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL
OCUPANTE (Nombre): ARMANDO LEÑERO LLACA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Recepción de visitantes, control del conmutador y Control de archivo de correspondencia y expedientes.

FINALIDADES / PROCESOS

Integrar el Servicio de Conmutador eficientemente, garantizando la adecuada imagen de la Compañía.
Controlar el archivo de correspondencia y de documentación de nóminas.
Integrar el servicio secretarial del Director General (Archivo, Agenda)
Controlar la mensajería foránea por valija.
Recibir la mensajería externa.
Enviar Fax.
Coordinar el servicio optimo de limpieza

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

MEDIDOR

UNIDAD

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES.

PUESTO: MENSAJERO

OCUPANTE (Nombre): Antonio Villar Castañeda / Miguel A. Rivera Velázquez

JEFE INMEDIATO

PUESTO: GERENTE DE NÓMINAS Y FACTURACIÓN

OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Entregar y recoger la documentación de Clientes, Proveedores, Instituciones, etc. Efectuar gestiones ante Autoridades, Bancos, etc.

FINALIDADES / PROCESOS

Distribuir oportunamente la documentación dirigida a los Clientes, recabando el acuse de recibo correspondiente.

Recibir la correspondencia de los Clientes y entregarla a sus destinatarios.

Efectuar gestiones ante Bancos, Autoridades.

Efectuar compras menores.

Asistir en actividades de oficina.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

MEDIDOR

UNIDAD

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato

"Asigna"

Lo mejor para ti

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN GENERAL

PUESTO: GERENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
OCUPANTE (Nombre): Ariadna Nivón

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL
OCUPANTE (Nombre): Armando Leñero Llaca

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Planear, Integrar y Controlar los Procesos de Administración Financiera, Cuentas por Pagar, Crédito y Cobranza y Registros Contables.

FINALIDADES / PROCESOS

Administrar el flujo de efectivo, garantizando finanzas sanas.
Controlar la cobranza de la facturación de servicios.
Controlar el **Proceso de Administración del personal adscrito a "Profesionales"**, hasta la cobranza de las facturas correspondientes.
Controlar las cuentas bancarias de la Compañía.
Controlar el Proceso de Cuentas por Pagar.
Integrar y Controlar la documentación para su registro contable en el Despacho de Asesoría Contable.
Controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

MEDIDOR

UNIDAD

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN GENERAL

PUESTO: GERENTE DE SELECCIÓN DE TALENTO

OCUPANTE (Nombre): Ma. Fernanda Ruiz

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL

OCUPANTE (Nombre): Armando Leñero Llaca

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Planear, Integrar y Controlar el Proceso de reclutamiento y selección de candidatos solicitados por los clientes.

FINALIDADES / PROCESOS

Promover el servicio de reclutamiento y selección de personal.

Promover el servicio de "Head hunter".

Mantener actualizado el padrón de Fuentes de Reclutamiento.

Mantener actualizadas la baterías de Test's Sicométricos.

Integrar y Controlar los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

Atender y asesorar a los clientes.

Coordinarse con planeación y estrategia a fin de cotizar servicios de asesoría, reclutamiento y selección de personal.

Controlar la facturación de servicios prestados.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

MEDIDOR

UNIDAD

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato

"Asigna"

Lo mejor para ti

DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCION DE PALNEACION Y ESTRATEGIA

PUESTO: DIRECTORA DE PALNEACION Y ESTRATEGIA
OCUPANTE (Nombre): Ernestina Corvacho C.

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL
OCUPANTE (Nombre): Armando Leñero Llaca

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Diseñar las Estrategias de Mercadotecnia y Finanzas a corto y mediano plazos, garantizando su alineamiento con la Visión de la Compañía.

FINALIDADES / PROCESOS

Coordinar el diseño del Plan Estratégico de la Compañía, considerando como marcos de referencia La Visión. Misión y Valores establecidos.

Coordinar los Programas que se diseñen para alcanzar los Objetivos Generales de la Compañía.

Integrar las Estrategias de Mercadotecnia que garanticen la difusión adecuada de la Compañía en el Mercado.

Coordinar los Procesos de Promoción de Ventas de Servicios.

Coordinar el diseño de Imagen de la Compañía.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

MEDIDOR

UNIDAD

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato

"Asigna"

Lo mejor para ti

DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCION DE PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA

PUESTO: COORDINADORA DE PROMOCION

OCUPANTE (Nombre):

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTORA DE PLANEACION

OCUPANTE (Nombre): Ernestina Corvacho

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

FINALIDADES / PROCESOS

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

MEDIDOR

UNIDAD

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



DESCRIPCION DE PUESTO.

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

PUESTO: ASISTENTE DE DIRECCIÓN DE PALNEACIÓN Y ESTRATEGIA
OCUPANTE (Nombre): Mónica Bibiana García Montaña

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTORA DE PALNEACIÓN Y ESTRATEGIA
OCUPANTE (Nombre): Ernestina Corvacho

DESCRIPCIÓN GENÉRICA / RESPONSABILIDAD

Integrar el servicio de asistencia y apoyo a los procesos de Promoción, Ventas y Servicio al Cliente.

FINALIDADES / PROCESOS

Proporcionar el servicio secretarial y de apoyo a la Dirección de Planeación y Estrategia.
Apoyar en la búsqueda de clientes potenciales para los servicios de outsourcing y reclutamiento y selección de personal.
Control del inventario de papelería.
Control y distribución de publicidad y promoción de la compañía.
Distribución de cotizaciones a clientes.
Monitoreo mediante encuestas y / o cualquier método de detección de la calidad de los servicios de outsourcing y reclutamiento y selección de capital humano.

OBJETIVOS / MEDIDORES

DESCRIPCIÓN

MEDIDOR

UNIDAD

Firma Ocupante

Firma Jefe Inmediato



EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCION: DIRECCION DE OPERACIONES

PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES.
OCUPANTE (Nombre): Francisco Javier Castillo Rueda

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL
OCUPANTE (Nombre): ARMANDO LEÑERO LLACA

PERÍODO EVALUADO (Mes): Agosto 2008

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/ INDICADOR	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Planear y Controlar el Proceso de Nóminas (Incidencias / Pago)	Oportunidad / Reclamaciones	
2. Planear y Controlar el Proceso de Facturación (Reportes / Entrega)	Oportunidad / Reclamaciones (errores) / Cancelaciones	
3. Controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales	Oportunidad	
4. Coordinar e integrar el proceso de atención a Clientes y empleados	Reclamaciones (quejas)	
5. Diseñar y Controlar las Políticas y Procedimientos	Programa	
6. Coordinar las relaciones laborales con sindicatos y dar seguimiento a demandas laborales (evitarlas)	Paz laboral / Demandas	
SUMA		
PROMEDIO		
% BONO		

OBSERVACIONES:

FIRMAS:



EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: GERENTE DE NOMINAS Y FACTURACIÓN
OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES
OCUPANTE (Nombre): Francisco Javier Castillo Rueda

PERÍODO EVALUADO (Mes): Agosto 2008

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/	INDICADOR	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Atención a clientes y empleados		Velocidad y calidad de respuesta	
2. Proceso de integración de incidencias de Nóminas		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones (errores)	
3. Proceso de integración de la Facturación		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones (errores)	
4. Movimientos ante el IMSS y la integración mensual del SUA		Calidad / Oportunidad	
5. Control de Seguros de Vida y Gastos Médicos		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones (errores)	
6. Coordinar el servicio de mensajería		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones	
SUMA			
PROMEDIO			
% BONO			

OBSERVACIONES:

FIRMAS:

EMPLEADO

JEFE INMEDIATO

DIRECTOR
OPERACIONES

DE

DIRECTOR GENERAL



EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: ANALISTA DE NOMINAS

OCUPANTE (Nombre): Blanca Lilia López Licona

JEFE INMEDIATO

PUESTO: GERENTE DE NOMINAS Y FACTURACION

OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

PERÍODO EVALUADO (Mes): Agosto 2008

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/	INDICADOR	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Control de incidencias que afecten a las diversas nóminas		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones (errores)	
2. Captura de incidencias en el sistema de nóminas		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones (errores)	
3. Elaboración de la dispersión de cuentas de nómina		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones (errores)	
4. Elaboración de las nóminas especiales		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones (errores)	
5. Captura de movimientos de personal en el SUA		Calidad / Oportunidad / Multas - Recargos (errores)	
6. Conciliación de datos entre el SUA, EMA y el Sistema de Nóminas.		Calidad / Oportunidad / Multas - Recargos (errores)	
SUMA			
PROMEDIO			
% BONO			

OBSERVACIONES:

FIRMAS:

EMPLEADO

JEFE INMEDIATO

DIRECTOR
OPERACIONES

DE



EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: ANALISTA DE FACTURACIÓN
OCUPANTE (Nombre): Abraham Romero Aguas

JEFE INMEDIATO

PUESTO: GERENTE DE NOMINAS Y FACTURACIÓN
OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

PERÍODO EVALUADO (Mes): Agosto 2008

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/	INDICADOR	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Control de las incidencias que afectan a la facturación		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	/
2. Captura de incidencias en el Control de Facturación.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	/
3. Envío de reportes de facturación a clientes para su validación.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	/
4. Elaboración de facturas.			
5. Registro de facturas en el control de cobranza.		Calidad / Oportunidad / Errores	
6. Atención de aclaraciones a Clientes en relación a la facturación.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones	/
SUMA			
PROMEDIO			
% BONO			

OBSERVACIONES:

FIRMAS:

EMPLEADO

JEFE INMEDIATO

DIRECTOR
OPERACIONES



EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: ANALISTA ATENCION A EMPLEADOS
OCUPANTE (Nombre): Adriana Mireles Arroyo

JEFE INMEDIATO

PUESTO: GERENTE DE NOMINAS Y FACTURACIÓN
OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

PERÍODO EVALUADO (Mes): Agosto 2008

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/	INDICADOR	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Elaboración y control de Contratos Individuales de Trabajo		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
2. Integración de los expedientes de personal		Calidad / Oportunidad	
3. Integración del proceso de contratación y terminación de servicios del personal.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Demandas	
4. Registro y Control de los movimientos de personal en el IDSE		Calidad / Oportunidad / Multas / Errores	
5. Actualización de la base de datos del personal		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
6. Atención a requerimientos de empleados relativos a constancias y documentación.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
7. Promoción de la gestión de cuentas bancarias de nómina.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
SUMA			
PROMEDIO			
% BONO			

"Asigna"

Lo mejor para ti

EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES

PUESTO: COORDINADOR DE R. H. (INPLANT)

OCUPANTE (Nombre): Sonia del Carmen Limber Méndez

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES

OCUPANTE (Nombre): Francisco Javier Castillo Rueda

PERÍODO EVALUADO (Mes): Agosto 2008

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/	INDICADOR	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Elaboración y control de Contratos Individuales de Trabajo		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Demandas	
2. Registro y Control de los movimientos de personal en el IDSE		Calidad / Oportunidad / Multas / Errores	
3. Recepción y Control de las incidencias que afectan a la nómina, enviándolas oportunamente al Corporativo.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
4. Captura de movimientos de personal en el SUA		Calidad / Oportunidad / Multas / Errores	
5. Integración del proceso de contratación y terminación de servicios del personal.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Demandas	
6. Integración de los expedientes de personal con la documentación necesaria.		Calidad / Oportunidad	
SUMA			
PROMEDIO			
% BONO			

FIRMAS:

EMPLEADO

JEFE INMEDIATO

DIRECTOR
OPERACIONES

DE

DIRECTOR GENERAL

"Asigna"

Lo mejor para ti

VALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN GENERAL

PUESTO: RECEPCIONISTA

OCUPANTE (Nombre): Rocío Morales Betancourt

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL

OCUPANTE (Nombre): ARMANDO LEÑERO LLACA

PERÍODO EVALUADO (Mes): Agosto 2008

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/	INDICADOR	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Integración del Servicio de Conmutador		Calidad / Imagen / Oportunidad / Reclamaciones	
2. Control del archivo de correspondencia y de documentación de nóminas.		Calidad / Oportunidad / Errores	
3. Integración del servicio secretarial al Director General (Archivo, Agenda)		Calidad / Oportunidad / Errores	
4. Control de la mensajería foránea por valija.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
5. Recepción y distribución de la mensajería externa.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
6. Coordinación del servicio de limpieza de oficinas.		Calidad / Oportunidad	
SUMA			
PROMEDIO			
% BONO			

FIRMAS:

EMPLEADO

JEFE INMEDIATO

DIRECTOR
OPERACIONES

DE

"Asigna"

Lo mejor para ti

EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OPERACIONES.

PUESTO: MENSAJERO

OCUPANTE (Nombre): Miguel A. Rivera Velázquez

JEFE INMEDIATO

PUESTO: GERENTE DE NÓMINAS Y FACTURACIÓN

OCUPANTE (Nombre): Ma. del Rosario Mayeya Elizalde

PERÍODO EVALUADO (Mes): Agosto 2008

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/	INDICADOR	/	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Distribución oportuna de la documentación dirigida a los Clientes, recabando el acuse de recibo correspondiente.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores		
2. Recepción de la correspondencia de los Clientes y entrega a sus destinatarios.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores		
3. Efectuar gestiones ante Bancos, Autoridades.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores		
4. Efectuar compras menores.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores		

SUMA
PROMEDIO
% BONO

OBSERVACIONES:

FIRMAS:

EMPLEADO

JEFE INMEDIATO

DIRECTOR
OPERACIONES

DE



EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN GENERAL

PUESTO: GERENTE DE SELECCIÓN DE TALENTO
OCUPANTE (Nombre): Ma. Fernanda Ruiz

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL
OCUPANTE (Nombre): Armando Leñero Llaca

PERÍODO EVALUADO (Mes): Agosto 2008

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/	INDICADOR	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Promoción del servicio de reclutamiento y selección de personal.		Clientes / Facturación / Calidad / Oportunidad	
2. Promoción del servicio de "Head hunter".		Clientes / Facturación / Calidad / Oportunidad	
3. Actualización del padrón de Fuentes de Reclutamiento.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
4. Actualización de las baterías de Test's Sicométricos.		Calidad / Oportunidad	
5. Integración y Control de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.		Calidad / Oportunidad	
6. Atención y asesoría a clientes.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
7. Cotización de servicios de asesoría, reclutamiento y selección de personal.		Calidad / Oportunidad	
8. Control de la facturación de servicios prestados.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
SUMA			
PROMEDIO			
% BONO			

OBSERVACIONES:



EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

PUESTO: ASISTENTE DE DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA
OCUPANTE (Nombre): Mónica Bibiana García Montaña

JEFE INMEDIATO

PUESTO: DIRECTORA DE PLANEACION Y ESTRATEGIA
OCUPANTE (Nombre): Ernestina Corvacho

PERÍODO EVALUADO (Mes):

MEDIDOR RESPONSABILIDAD	/	INDICADOR	CALIFICACIÓN (ESCALA DE 0 A 10)
1. Servicio secretarial y de apoyo a la Dirección de Planeación y Estrategia		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
2. Apoyo en la búsqueda de clientes potenciales para los servicios de outsourcing y reclutamiento y selección de personal.		Clientes / Facturación / Calidad / Oportunidad	
3. Control del inventario de papelería.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones	
4. Control y distribución de publicidad y promoción de la compañía.		Clientes / Facturación / Calidad / Oportunidad	
5. Distribución de cotizaciones a clientes.		Calidad / Oportunidad / Reclamaciones / Errores	
6. Monitoreo mediante encuestas y / o cualquier método de detección de la calidad de los servicios de outsourcing y reclutamiento y selección de capital humano.		Calidad / Oportunidad	
SUMA			
PROMEDIO			
% BONO			

OBSERVACIONES:

FIRMAS:



México D. F., ----- de 2009

Presente

Estimad- -----:

En primer término queremos agradecer su amable invitación para presentar esta propuesta para proporcionar servicios de Outsourcing en los términos y condiciones de su invitación.

A continuación presentamos nuestra propuesta y tal como nos fue solicitada.

PROPUESTA

NUESTRO ENTENDIMIENTO DE LA PROPUESTA

Ustedes requieren los servicios de Outsourcing de personal, para aproximadamente ----- empleados -----, con las prestaciones que estipula la Ley Federal del Trabajo.

NUESTRA FIRMA

Fuimos constituidos como Sociedad Civil en México D. F. el día 3 de Julio del 2008, bajo la escritura pública No. 84,986 ante la i.e. del Notario Público N° 74 del Distrito Federal, Lic. Francisco Linares Gargollo, **bajo la razón social denominada “TU SOLUCIÓN EN CAPITAL HUMANO, S. C.”**

Usamos el nombre ó marca comercial de **“Asigna”** para la comercialización e identificación de nuestros servicios en el mercado.

Para efectos de ésta propuesta cuando se mencione la Palabra **“Asigna”** deberá entenderse que nos referimos a **“TU SOLUCIÓN EN CAPITAL HUMANO, S. C.”**

Nuestros Clientes principales:

La lista de clientes principales se agrega como Anexo 1

Nuestras Alianzas Estratégicas

Rizo, Armida y Asociados, S. C.,

Es un Despacho cuya misión es el ejercicio de la Abogacía a través de una justa aplicación e interpretación del Derecho y con ello la prestación de asesoría especializada en materia laboral enfocada al sector empresarial en base a un compromiso de calidad.

Costos por debajo del Mercado

Consistentemente nuestras cotizaciones están por debajo de los estándares que rigen a las Empresas serias y profesionales de Outsourcing. A pesar de ello, nuestros estándares de calidad superan a la mayoría de ellas, dado los volúmenes menores de Empleados en nuestra nómina.

Trabajo Personalizado

Todos los Consultores permanecen en constante contacto con nuestro personal, brindándoles una atención personalizada con calidez respeto y afecto.

Pertenencia a la AMECH

Somos Socios de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, lo que garantiza un estricto cumplimiento de nuestra parte de las obligaciones frente a nuestros Clientes, nuestros Empleados el Gobierno y la Sociedad.

La Misión de AMECH es:

“Defender e impulsar el sano desarrollo social y económico de las empresas dedicadas a la optimización de los recursos humanos, de los servicios integrales de reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, contratación, así como todo lo relacionado con la administración de personal contratado fijo y eventual.

Y sus objetivos son:

“Proteger los intereses de sus trabajadores temporales y de sus clientes y cumplir con las leyes laborales (Ley Federal del Trabajo) e instituciones derivadas de éstas IMSS, INFONAVIT, ISR.

Solamente pueden ser asociados de AMECH aquellas Empresas que cumplan con todos los requisitos fiscales y legales que exigen las leyes mexicanas.

PROPUESTA DE SERVICIOS

Asigna tendrá en su nómina y se hará responsable de las relaciones de trabajo del Personal que ustedes nos soliciten.

Los empleados de **Asigna** disfrutarán de las prestaciones de acuerdo con la Ley tales como: 15 días de aguinaldo, 6 días de vacaciones por el primer año y 25% de prima vacacional para todos los empleados.

Todos los empleados serán inscritos al IMSS y al INFONAVIT y se cumplirá con cualquier otra reglamentación legal.

Elaborará los contratos de trabajo por tiempo determinado.

Elaborará las nóminas quincenales.

Pagará a los Empleados de forma quincenal, los días 15 y 30 de cada mes, en caso de coincidir con sábado, domingo o día festivo se pagará el día hábil inmediato anterior.

Hará todos los trámites de inscripción, modificaciones al salario y cualquier otro trámite ante el IMSS, INFONAVIT, SAR, impuestos sobre nóminas y cualquier otro pago que requieran las Leyes ó reglamentos.

Hará las retenciones y enteros correspondientes de impuestos.

Registrará las incidencias en pagos, comisiones, bonos u otros conceptos que previamente autorizados por el cliente.

Realizará la entrega física de los recibos de pago y efectuará el depósito en las cuentas bancarias de cada uno de los Empleados

Elaborará los reportes de pagos de comisión, descuentos etc. de acuerdo a los requerimientos de información que el cliente le solicite.

Finiquitos:

Al finalizar la relación laboral con cualquier trabajador, **Asigna**, realizará el finiquito correspondiente con las prestaciones proporcionales a que tenga derecho el Empleado, quien firmará una carta de terminación de servicios

Responsabilidad Laboral

Asigna, se hará responsable de la relación laboral entre el personal contratado y asume la responsabilidad en caso de cualquier reclamación o demanda por parte de algún empleado. Como se mencionó anteriormente, contamos con una alianza estratégica con el despacho de Abogados Laborales Rizo y Armida, S. C. para el caso de algún conflicto laboral.

VALORES AGREGADOS

Seguro de Vida:

Todos los Empleados al servicio de nuestros clientes tendrán un seguro de vida por el equivalente a **12 meses de su sueldo nominal** en caso de muerte natural ó accidental, contratado con Seguros Atlas.

Cuentas de depósito en cualquier banco:

Depositaremos los pagos de cada Empleado en la cuenta individual del Banco HSBC.

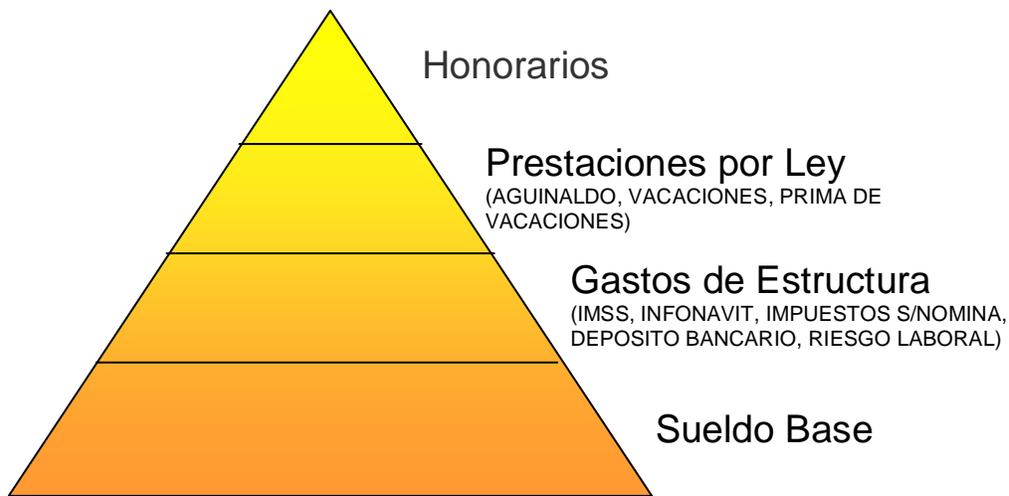
Financiamiento de Viáticos

En caso de ser necesario, **Asigna** pagará los viáticos que indique nuestro cliente, facturando a la Institución cada quince días lo pagado en la quincena anterior.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL DE COSTOS

Asigna cobrará el sueldo nominal indicado para cada empleado, más las prestaciones legales, las cargas de estructura y los honorarios de la Firma.

En la gráfica de la página siguiente se ilustra lo anterior.



PROPUESTA ECONÓMICA:

Explicación y detalle:

Sueldo mensual: es el indicado para cada empleado de acuerdo a la solicitud

Subtotal prestaciones: en este concepto se incluyen el equivalente a 15 días de aguinaldo, 6 días de vacaciones y 25 % de prima vacacional.

Subtotal Over Head: en este concepto se incluye lo correspondiente a la cuota patronal al IMSS, las cuotas al infonavit, los impuestos estatales, el pago en transferencia electrónica y la administración y riesgo laboral.

El subtotal gastos de estructura representa la suma del subtotal de prestaciones más el subtotal de Over Head.

El gasto total representa la suma del sueldo base más los gastos de estructura.

Honorarios profesionales: son los honorarios de Asigna.

Gran total: es la suma del gasto total más los honorarios.

HONORARIOS POR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL:

Cuando un empleado es reclutado por nosotros y contratado en nuestra nomina, El costo del servicio de reclutamiento y selección es equivalente a quince días de sueldo nominal, con una cuota mínima de \$3,000.00 por búsqueda.

HONORARIOS POR PAGOS EXTRAORDINARIOS Y VIATICOS

Los honorarios sobre viáticos, bonos y cualquier otro pago extraordinario serán del 10% sobre el monto pagado.

CONDICIONES DE PAGO

Las facturas se entregarán los primeros 5 días de cada quincena, debiéndose pagar a **Asigna** 3 días antes del pago de siguiente nómina quincenal.

Nuevamente agradecemos la oportunidad de presentar ésta propuesta. Estamos a sus órdenes para aclarar cualquier punto de ésta propuesta o ampliar la información contenida en ella.

Atentamente,

Lic. Agustín Salas Leñero
Director.

ANEXO I

NUESTROS CLIENTES

ABS GROUP SERVICES DE MEXICO, S.A. DE C.V.
ABZAC MEXICO, S.A. DE C.V.
ACEROS CAMESA, S.A. DE C.V.
APPLUS MEXICO, S.A. DE C.V.
ARKEMA MÉXICO, S.A. DE C.V.
ASESORES EN CONDOMINIO AB, S.A. DE C.V.
ATAME, S.A. DE C.V.
AVEXLO, S.A. DE C.V.
CAMPRODUCE, A.C.
CLRH S.A. DE C.V.
COMEX-LAFARGE, S.A. DE C.V.
CONSEJO DE PARTICIPACION CIUDADANA DE LA PGR
ENVASES Y LAMINADOS, S.A. DE C.V.
FRATESA, A.C.
FUERZA Y ENERGIA DE HERMOSILLO, S.A. DE C.V.
FUERZA Y ENERGIA DE NACO NOGALES, S.A. DE C.V.
FUERZA Y ENERGIA DE TUXPAN, S.A. DE C.V.
FUNDACION PROEMPLEO PRODUCTIVO, A.C.
GLENNIE Y ASOCIADOS CONSULTORES, S.C.
GRUPO DERMET, S.A. DE C.V.
GUADALUPE MARIA ELENA SANCHEZ Y DEL MORAL (YELLOW CAFÉ COYOACAN)
HITEC TRADE & TRANSFER MEXICANA, S.A. DE C.V.
HOBART DAYTON MEXICANA, S.A. DE C.V.
INVERMAT, S.A. DE C.V.
MALC, S.A. DE C.V.
MAURITIUS, S.A. DE C.V.
MEXICHEM CID, SA DE CV
MEXICHEM DERIVADOS, S.A. DE C.V.
MEXICHEM RESINAS VINILICAS, S.A. DE C.V.
MEXICHEM SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A. DE C.V.
NORCONTROL INSPECCION, S.A. DE C.V.
OPERADORA DE HOSPITALES ANGELES S.A. DE C.V. (SUC. LONDRES)
ORGANIZACIÓN DE SEGURIDAD PRIVADA, S.A. DE C.V.
POLIMADE, S.A. DE C.V.
SOCDES, S.C.
SOCOIN MEXICO, S.A. DE C.V.
TOPOGRAFIA, INGENIERIA Y AEROFOTOGAMETRIA, S.C.
UNION FENOSA GENERACION MEXICO, S.A. DE C.V.
VILLANUEVA IGLESIAS Y ASOCIADOS, S.C:

CONCLUSIÓN

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos que las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.

En una organización, uno puede comprar el tiempo del empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo su lealtad y la devoción de su corazón no se pueden comprar.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades de diversión, superación y vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos.

Una organización no es tal sino cuenta con la participación de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, normas y los patrones de comportamiento que forma la cultura de esa organización que llegará a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezca el manual de bienvenida.

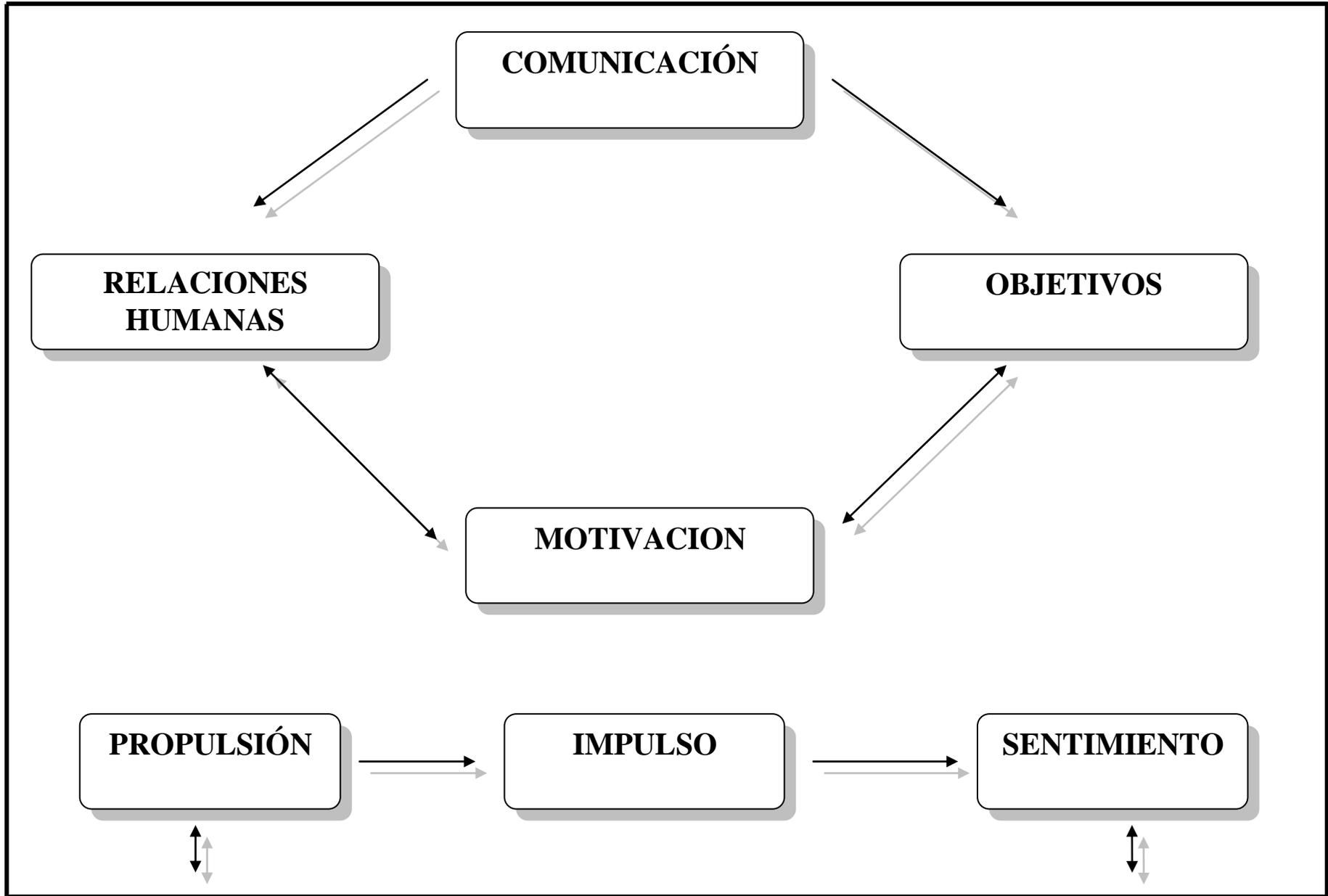
Los Recursos Humanos son lo más importante dentro de cualquier Organización ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo de los Recursos Materiales en épocas actuales, implican una disposición voluntaria de la persona nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno conocimiento.

No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la Organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros por lo contrario, solamente contará con él, si percibe los objetivos personales y es la técnica de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad da a este criterio el estímulo necesario para la productividad individual, de tal modo que tiene que ver la motivación humana.

Al valerse de la motivación para el logro de sus objetivos, la empresa entiende y justifica la razón existencial del hombre y le demuestra que no está ignorando sus preocupaciones fundamentales.

Al hablar de motivación es menester referirse a las Relaciones Humanas, puesto que estas dos ideas van asociadas íntimamente; la primera es el conducto por el cual las segundas se llevan a la práctica.

Las Relaciones Humanas son el arte de tratar con la gente, todos aquellos principios de aplicación universal referidos a la comunicación entre los hombres.



En la mitad del siglo pasado nos ha proporcionado un entendimiento más profundo del proceso por el cual se ha desarrollado el manipulador moderno.

Sabemos, por ejemplo que al manipulador le hace falta la capacidad de divertirse, de usar su conocimiento y de aumentar su sentimiento al de estar vivo y en crecimiento. Para el manipulador, el entendimiento de la naturaleza del hombre tiene solamente un propósito: el de controlar.

También hablamos de la motivación, en el campo administrativo es esencialmente una fuerza que es efectiva para lograr que los miembros individuales de la Organización subordinen sus objetivos personales a los objetivos de la empresa.

El problema fundamental de la motivación, esta en como crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcázar las metas de las organizaciones.

Una acción fundada, en la motivación, produce satisfacción en el trabajo mientras que una acción fundada en la obligación produce insatisfacción.

Es claro que el Contador Público debe ser un profesional integral en el papel que desempeña en las empresas y en la sociedad. Sabemos, que en sus manos está la información contable, dar fe pública de ella y prestar asesorías en cualquier área de su competencia (costos, impuestos, auditoria, presupuestos, finanzas, etc.).

Pero, no todos los hechos económicos de una empresa son medibles en términos monetarios, y por consiguiente que se encuentren reflejados en los Estados Financieros. Esto implica que los aspectos básicos en la vida de los negocios no sean expuestos a la atención y análisis de los ejecutivos de la empresa.

Hechos tales como la eficiencia del elemento humano, su estado anímico por las condiciones en que labora, son elementos que definitivamente no se registran en la Contabilidad.

Vivimos en una sociedad cambiante, enfocada casi plenamente a la parte económica, con grandes avances tecnológicos y científicos que determinan un nivel y calidad de vida; debido a esta continua, además afanosa forma de superación y trabajo, que construimos y soportamos día a día, la carrera cuenta actualmente con una gran relevancia en todos los sentidos prácticos (generalmente económicos) de nuestra realidad. Así, al pasar de los tiempos la importancia adquirida por ésta se ha incrementado, adoptando grandes papeles y adquiriendo una estructura y desempeño más formal, controlado en toda su amplitud.

Podemos concluir que los contadores debemos ser los profesionales más activos y éticos en una compañía; pues somos los principales asesores en la toma de decisiones, así como también de procurar al Capital Humano de las Empresas.

BIBLIOGRAFIA

- FERNANDO ARIAS GALICIA. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V. 15a. REIMPRESION JUNIO 1985.
- IDALBERTO CHIAVENATO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.1994 2da.EDICION MC GRAW HILL INTERAMERICANA, S.A.
- JOSE ENRIQUE OROZCO R. PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL. CONFEDERACION PATRONAL DE LA REPUBLICA MEXICANA.1980
- WILLARD E. PARKER. JEFES Y MANDOS INTERMEDIOS.2da. EDICION 1985.EDITA MEXICANA.