



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración

Tesina

**“Diseño de un Manual de Recursos
Humanos para el Despacho de Contadores
Quibrera Saldaña”**

Que para obtener el grado de:

**Especialista en Dirección de Recursos
Humanos**

Presenta:
Nallely Mariana Gopar Eulogio

Tutor: Mtro. Ricardo Gutiérrez Vargas

México, D.F.

2013.

“Agradezco a mi familia por todo el apoyo que me ha brindado en todos los aspectos de mi vida”.

“Agradezco a la UNAM, a mis profesores y a mi tutor de tesina por brindarme los conocimientos y herramientas necesarias para alcanzar mis objetivos profesionales”.

“Agradezco también al Despacho Quibrera Saldaña por darme la oportunidad y el apoyo para hacer posible este proyecto”.

Índice

Introducción

i

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.	Objetivo del Estudio.....	1
1.2.	Planteamiento del Problema.....	2
1.3.	Justificación.....	2
1.4.	Preguntas de la investigación.....	3
1.5.	Viabilidad y limitaciones.....	3
1.6.	Hipótesis.....	4

2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.	Misión Visión y Valores.....	5
2.2.	Organigrama	6
2.3.	Servicios que ofrece el Despacho.....	7
2.4.	Mapa Estratégico.....	10
2.5.	Indicadores Generales para el <i>Balance Score Card</i>	11

3. MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

3.1.	Visión, Misión y Valores	12
3.2.	Organigrama.....	13
3.3.	Descripción de Puestos.....	14
3.4.	Áreas de Aplicación.....	32
3.4.1	Reclutamiento y Selección.....	32
3.4.1.1	Objetivos.....	32
3.4.1.2	Servicios.....	32
3.4.1.3	Políticas.....	33
3.4.1.4	Procedimiento de Reclutamiento y Selección.....	34
3.4.1.5	Indicadores de <i>Balance Score Card</i>	38
3.4.1.6	Formatos y Herramientas Administrativas	39
3.4.1.7	Proveedores de Servicios	44
3.4.2	Contratación e Inducción.....	45
3.4.2.1	Objetivos.....	45
3.4.2.2	Servicios.....	45
3.4.2.3	Políticas.....	46
3.4.2.4	Procedimiento de Contratación e Inducción.....	47
3.4.2.5	Indicadores de <i>Balance Score Card</i>	49
3.4.2.6	Formatos para la contratación e inducción.....	50

3.4.3	Capacitación.....	54
3.4.3.1	Objetivos.....	54
3.4.3.2	Servicios.....	54
3.4.3.3	Políticas.....	55
3.4.3.4	Procedimiento de Capacitación.....	56
3.4.3.5	Indicadores de <i>Balance Score Card</i>	58
3.4.3.6	Formatos y Herramientas Administrativas.....	59
3.4.4	Sueldos y Salarios.....	62
3.4.4.1	Objetivos.....	62
3.4.4.2	Servicios.....	62
3.4.4.3	Políticas.....	63
3.4.4.4	Procedimiento de Evaluación del desempeño.....	64
3.4.4.5	Indicadores de <i>Balance Score Card</i>	66
3.4.4.6	Formatos y Herramientas Administrativas.....	67
3.4.5	Seguridad e Higiene.....	72
3.4.5.1	Objetivos.....	72
3.4.5.2	Servicios.....	72
3.4.5.3	Políticas.....	73
3.4.5.4	Indicadores de <i>Balance Score Card</i>	74
3.4.5.5	Herramientas Administrativas	75
3.4.5.6	Mapa de las Instalaciones.....	77
3.4.6	Relaciones Laborales.....	79
3.4.6.1	Objetivos.....	79
3.4.6.2	Servicios.....	79
3.4.6.3	Políticas.....	80
3.4.6.4	Indicadores de <i>Balance Score Card</i>	81
3.4.7	Nómina.....	82
3.4.7.1	Objetivos.....	82
3.4.7.2	Servicios.....	82
3.4.7.3	Políticas.....	83
3.4.7.4	Procedimiento de la elaboración de Nómina.....	84
3.4.7.5	Indicadores de <i>Balance Score Card</i>	86
3.4.8	Administración de Personal.....	87
3.4.8.1	Objetivos.....	87
3.4.8.2	Servicios.....	87
3.4.8.3	Políticas.....	88

3.4.8.4	Procedimiento General.....	89
3.4.8.5	Indicadores de <i>Balance Score Card</i>	91
3.4.9	Servicios al personal.....	92
3.4.9.1	Objetivos.....	92
3.4.9.2	Servicios.....	93
3.4.9.3	Políticas.....	94
3.4.9.4	Indicadores de <i>Balance Score Card</i>	95
3.4.9.5	Formatos Administrativos.....	96
	Conclusiones.....	106
	Bibliografía.....	107

Introducción

El despacho Quibrera Saldaña, comenzó sus operaciones en el año de 1990 integrado por cuatro Hermanos, todos ellos contadores que unieron sus conocimientos y habilidades para ofrecer servicios contables a pequeñas empresas y a personas físicas.

Los socios se concentraron en diversificar sus servicios y en atraer a nuevos clientes no sólo nacionales, también buscaron abrirse la puertas con clientes internacionales, por lo que la firma comenzó a incrementar su cartera de clientes y con ello la necesidad de contratar personal se hizo evidente, durante los siguientes 18 años posteriores a la creación del despacho el número de personas contratadas se incrementaría paulatinamente hasta mantenerse con 20 empleados.

Para los socios era inminente seguir creciendo y a partir del 2009 se buscan nuevas oportunidades de negocio y la situación para el despacho mejora repentinamente: los socios consiguieron firmar contratos con distintas empresas extranjeras de países como Canadá, Estados Unidos, Italia, España, Alemania entre otros, ofreciendo principalmente los servicios de Consultoría fiscal, dicha situación hizo necesario abrir un nuevo departamento integrado por Contadores y Abogados especializados en esa materia, las instalaciones con las que contaba el despacho comenzaron a ser insuficientes, así que decidieron ampliar las oficinas con las que ya se contaba y rentar otro espacio en la zona de Santa Fe.

Actualmente Quibrera Saldaña está integrada por contadores y abogados fiscalistas quienes ofrecen los servicios especializados en Consultoría Fiscal Integral, Consultoría Fiscal Internacional, Precios de Transferencia; servicios de Auditoría Fiscal, Financiera y de compra, además se ofrecen los servicios de *outsourcing* de procesos internos tales como Finanzas, Contabilidad, Nóminas y Proyectos de Inversión.

Entre el año 2009 y 2011 el despacho tuvo un rápido incremento en su número de empleados, los perfiles del personal requerido se volvían más específicos, se requería a un personal más preparado y capacitado. El despacho requería una estructura formal que le permitiera

proporcionar servicios eficientes y de calidad, y que dicha estructura diera soporte a la organización y contribuyera a su crecimiento.

El crecimiento exponencial que tuvo el despacho y la necesidad de contratar a profesionistas con conocimientos más especializados y con perfiles más específicos, hizo evidente que se requería crear un área que agilizará y formalizara principalmente el proceso de reclutamiento y selección, y que además apoyará en el resto de los procesos relacionados a la administración de Recursos Humanos.

En el despacho todas las funciones de Recursos Humanos eran llevadas acabo por uno de los socios, quien de manera empírica trataba de atender los temas de reclutamiento y selección, los asuntos de la nómina, los temas de capacitación y el resto de los asuntos relacionados con la administración de personal eran todos resueltos por el actual socio administrador, quien ya no tenía la capacidad de resolver oportunamente todas los problemas, ni de cubrir todas las necesidades que el despacho estaba comenzando a demandar como consecuencia de su afortunado crecimiento.

En el año 2009 los socios deciden contratar a dos personas que den apoyo al socio administrador, y dentro de esas contrataciones, por mi formación como Licenciada en Administración integrarme al equipo de trabajo para ocupar el puesto de encargada de administración, con el objetivo principal de darle estructura a la organización, y en paralelo se comenzaría a dar estructura al área de Recursos Humanos.

Para efectos del presente proyecto, me parece necesario mencionar cuál era la forma en que se realizaban las funciones de Recursos Humanos antes de que yo me incorporara al equipo de trabajo, con la finalidad de mostrar cuáles eran las carencias en los procesos y los retos a los que me enfrente al ingresar a una organización que no contaba con objetivos, políticas y procedimientos establecidos formalmente.

El proceso de reclutamiento y selección consistía en buscar candidatos en un solo portal de internet, se les contactaba vía telefónica para solicitarles que se presentaran a examen, éste era revisado por alguno de los socios y según el resultado era o no entrevistado, si cubría los requisitos de un perfil que únicamente conocía el socio, entonces se le contrataba, aunque en ocasiones podían pasar varias días hasta que retomara el tema y se localizará nuevamente al candidato, por lo tanto, no se contaba con una entrevista filtro, no se le daba seguimiento oportuno a los

candidatos , sólo se consultaba una bolsa de trabajo por internet, no se hacían investigaciones de referencias laborales, ni pruebas psicométricas, ni estudios socioeconómicos. El personal no recibía inducción y sólo algunos empleados contaban con contratos y expedientes completos.

El tema de la capacitación es un asunto al que no se le ha dado la importancia suficiente dentro de la organización, los socios no han logrado comprender que la capacitación es un actividad indispensable para que todo el personal se desarrolle, mejore o adquiera nuevas habilidades que le permitan ser competitivo, y su la mejora en su trabajo, contribuya directamente a optimizar procesos y lograr objetivos institucionales. De tal manera que el despacho carecía de planes y programas de capacitación, sólo en ocasiones algunos empleados decidían capacitarse de manera externa proponiendo a los socios que la empresa absorbiera una parte o el total del costo de los cursos.

Al mismo tiempo que el despacho duplico la plantilla de personal, el tema de la rotación comenzaba a ser una situación cada vez más frecuente, motivo por el cual los socios deciden realizar una serie de ajustes a los salarios, establecer un tabulador salarial, otorgar bonos de productividad y otorgar prestaciones superiores a las de ley como bonos de puntualidad y vales de despensa, con la finalidad de atraer a personal más capacitado y mantener en la organización al personal valioso que comenzaba a buscar otras oportunidades dónde obtuviera mayores beneficios. Por lo anterior se comenzó a trabajar en un tabulador salarial y en desarrollar una herramienta que permitiera la evaluación objetiva del personal con base en su desempeño.

Los riesgos y accidentes de trabajo que se tienen en una organización que ofrece servicios profesionales, como el despacho en cuestión, llegan a ser mínimos, pero no por ello es un tema que se deba tomar a la ligera, por el contrario es un tema que toda organización independientemente de su giro o tamaño siempre debe tener presente, ya que las enfermedades o accidentes que pueda sufrir un trabajador siempre se verán reflejadas en costos para la empresa. Desafortunadamente este tema estaba completamente desatendido, el área de trabajo no contaba con ninguna medida de seguridad, por lo que el personal no sabía cómo actuar en caso de: temblores, incendios, riesgos o accidentes de trabajo, por tal situación se proponen en el presente manual para que el personal sepa cómo debe reaccionar en caso de que ocurra algún siniestro.

El despacho Quibrera Saldaña está integrado en su mayoría por profesionistas, no existe la figura de sindicato, los asuntos relacionados a los temas de Relaciones Laborales se tratan directamente con el socio administrador, el personal se sujeta a las condiciones establecidas en un contrato individual de trabajo y un reglamento interior de trabajo que al no mantenerse actualizado no contempla las nuevas situaciones y necesidades que tiene la organización. Los temas relacionados a despidos y renuncias siguen los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo, con la finalidad de evitarse conflictos o demandas. Tal como se comentó anteriormente existen empleados sin contratos por lo que es necesario regularizar esta situación, estableciendo las políticas y procedimientos necesarios para resolver este problema.

El proceso de nómina era ejecutado por el socio administrador, quien era el único responsable determinar los cálculos. Afortunadamente todos los asuntos relacionados con deducciones, determinación y pago de impuestos siempre se han llevado conforme a las leyes y reglamentos correspondientes. Los problemas detectados en el proceso de nómina son: los recibos de pago rara vez se entregaban en las fechas indicadas, de existir dudas con respecto a descuentos, no se solventaban de manera inmediata, la forma de pago era a través de cheque, y no existía un horario establecido para hacer los pagos, por otra parte era necesario organizar todos los archivos relacionados con la nómina (recibos de pago, listas de raya, pago de cuotas obrero patronales e impuestos, movimientos afiliatorios ante el IMSS, etc.).

La servicios que requería el personal tales como: cartas de recomendación, cartas de referencias laborales, solicitud y control de vacaciones, permisos, requisición de papelería, reembolsos de gastos, asignación de contraseñas para uso del equipo de cómputo, el envío de mensajerías, la organización de eventos y la elaboración de comunicados, entre muchos otros asuntos debían ser resueltos por el socio administrador, quien dedicaba diariamente gran parte de su tiempo a atender estas demandas que surgían de manera imprevista y que debían resolverse sin tener algún procedimiento o formatos que agilizarán el trabajo.

No cabe duda que con los puntos antes señalados el despacho tenía bastantes necesidades y que el reto de consolidar un área de Recursos Humanos requeriría de mucho esfuerzo. Desde mi ingreso en el año 2009 he ido trabajado para establecer procedimientos, generar e implementar políticas, desarrollar formatos, todo para eficientar procesos y obtener de manera oportuna información y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Como resultado del trabajo que se ha hecho en los últimos años, he decidido presentar en el presente proyecto de investigación el Manual de Recursos Humanos para la organización, cuyo objetivo fundamental es generar una herramienta administrativa que permita proveer al área de recursos humanos la información respecto a los objetivos que debe alcanzar a través de definir las funciones, las políticas, los procedimientos, planes y programas necesarios para optimizar los recursos contribuyendo de manera efectiva al logro de la misión y visión de la organización. Por lo que considero necesario e importante contar con esta herramienta la cual permitirá dar certeza y normatividad en las operaciones del día a día en la organización, ya que se contará con estos lineamientos de orden y reglamentación en todos los ámbitos de la empresa que tienen que ver con el Capital Humano.

El proyecto de Manual que se propone en el presente trabajo, contiene las funciones esenciales que debe asumir toda área de Recursos humanos, es decir: el reclutamiento y la selección, la contratación y la inducción, la capacitación, los sueldos y salarios, la nómina, las relaciones laborales, la seguridad e higiene, la administración del personal y los servicios al personal, todas estas funciones son desarrolladas en este Manual incluyendo descripciones de puestos, objetivos, políticas, servicios, procedimientos y formatos para que cada actividad se realice eficientemente. Finalmente el aporte que hago al despacho considero que también pudiera aplicarse en otras organizaciones, sin embargo en ésta será de gran utilidad.

1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto está basado en la metodología de investigación cualitativa, ya que para obtener y analizar la información tendré el acceso directo al ambiente laboral, desarrollando parte de las funciones del área de Recursos Humanos, lo que permitirá obtener información a través de la observación directa y participativa.

Asimismo se conseguirá información a través de la revisión de los documentos con los que cuenta actualmente la organización, incluyendo reglamentos, materiales de trabajo y toda clase de formatos que sean susceptibles de adaptaciones o mejoras para ser integrados en el Manual de Recursos Humanos.

La entrevista de profundidad es otro medio por el cual podré obtener información que será analizada a través del método inductivo, lo que permitirá determinar cuáles son las necesidades de la organización y con ello poder diseñar un Manual de Recursos Humanos a la medida que cubra las carencias actuales de la empresa.

1.1. Objetivo del Estudio

El objetivo general del presente proyecto es diseñar un manual funcional de Recursos Humanos que permita estructurar, estandarizar y optimizar los recursos del área, alineándose a la misión, visión y objetivos de la organización.

Los Objetivos Particulares que se pretenden alcanzar con este proyecto son:

- 1) Establecer los objetivos y las políticas necesarias para desarrollar las funciones que conciernen al área de Recursos Humanos.
- 2) Diseñar los procedimientos de Recursos Humanos que permitan agilizar las actividades dentro del área.
- 3) Estandarizar los procesos de la administración de Recursos Humanos, buscando optimizar los recursos con los que cuenta el área.
- 4) Proveer al personal de nuevo ingreso una guía que le permita conocer los objetivos y adaptarse rápidamente a las funciones del área de Recursos Humanos.

- 5) Establecer una serie de indicadores que permitan demostrar al área de Recursos Humanos su importancia dentro de la organización, a través de resultados expresados en términos de costo-beneficio.

1.2. Planteamiento del problema

El despacho Quibrera Saldaña S.C. como toda organización comenzó por ser una pequeña empresa constituida en un inicio por cuatro hermanos, quienes desde el momento en que iniciaron sus operaciones han seguido firmemente el objetivo de crecer y ofrecer una mayor gama de servicios, sin embargo, para alcanzar esos objetivos requieren contar con herramientas administrativas que le permitan definir sus objetivos, formalizar sus políticas y estandarizar sus procesos para ofrecer servicios de mejor calidad.

El despacho requiere conformar un área de Recursos Humanos, ya que la mayor parte de las funciones que conciernen a esta área son ejecutadas por una sola persona, el socio administrador. El despacho ha duplicado el número de empleados por lo que el socio ya no tiene la capacidad de seguir llevando todos los asuntos del área, y en consecuencia decidió contratar personal para delegar funciones.

Actualmente soy parte del personal contratado para el área de Recursos Humanos y como resultado de la creación de este departamento surge este proyecto de investigación para aportar una herramienta administrativa que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

1.3. Justificación

El despacho Quibrera Saldaña requiere definir sus políticas, y formalizar sus procedimientos, ya que con el crecimiento que ha tenido la organización y el interés de los socios por mantenerse en el mercado, ofreciendo servicios de mejor calidad, hacen necesario comenzar a dar estructura a toda la organización. Recordemos que el despacho necesita conformar un área de Recursos Humanos que le permitiera atraer y mantener a un personal especializado, capaz de ofrecer servicios de alta calidad a la altura de los servicios que ofrece la competencia internacional como las grandes firmas de contadores establecidas en México.

Para darle estructura y formalidad a cualquier área dentro de una organización es necesario plantear objetivos, políticas y procedimientos, y todos estos elementos están contenidos dentro de los distintos tipos de manuales administrativos.

Los manuales organizacionales son herramientas administrativas que concentran información relevante y estructurada de una organización y que tienen la finalidad de servir como guía al personal al momento de tomar decisiones, orientar acciones, unificar criterios, estandarizar y agilizar procesos, de tal manera que los resultados de cada departamento o función sean los óptimos. El desarrollo del presente Manual favorecerá la toma de decisiones al estandarizar los procesos de cada una de las áreas de aplicación.

Si el manual se mantiene constantemente actualizado y se utiliza servirá como fuente fiel de información que plasme la forma en que actualmente funciona el área de Recursos Humanos. Al estandarizar los procesos favorecerá el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta el área. Además permitirá unificar los criterios al tomar decisiones en cualquier proceso o actividad. El presente manual también servirá como una herramienta de apoyo para capacitar al personal de nuevo ingreso.

1.4. Preguntas de la investigación

Para lograr los objetivos de este proyecto y poder conducir la investigación se plantean las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué objetivos y políticas deben ser contempladas para cada función desarrollada por el área de Recursos Humanos?
- 2) ¿Cuáles son los procedimientos que se deben establecer para que el área de recursos humanos agilice sus funciones?
- 3) ¿La estandarización de los procesos del área de Recursos Humanos, permitirá la optimización de los recursos?
- 4) ¿El Manual de Recursos Humanos permitirá al personal de nuevo ingreso conocer los objetivos y adaptarse rápidamente a la manera de ejecutar las funciones del área?
- 5) ¿Qué indicadores permitirían mostrar a la organización la importancia que tiene el área de Recursos Humanos?

1.5. Viabilidad y limitaciones

El presente estudio se ha podido realizar gracias al interés que tienen los socios por establecer una estructura organizacional que les permita seguir creciendo y siendo competitivos, por lo que ellos ponen a disposición toda la información necesaria y han solicitado y autorizado a su personal que participe activamente en el desarrollo del presente proyecto y colabore para su fácil implementación.

A pesar de contar con el apoyo de los socios y en especial del socio administrador quién ha proporcionado una gran cantidad de información, se han tenido que ajustar calendarios debido a que el personal no ha tenido la disponibilidad de tiempo para ser entrevistados o resolver algunos cuestionarios que servirán como fuente de información para el presente proyecto.

1.6. Hipótesis

Para el presente trabajo se plantean como posibles respuestas a las preguntas de investigación, las siguientes hipótesis:

- 1) Los objetivos y las políticas son indispensables para el adecuado funcionamiento del área de Recursos Humanos, de no existir los resultados en el trabajo son ineficientes.
- 2) Los procedimientos implementados dentro del área de Recursos Humanos logran optimizar los recursos.
- 3) El Manual de Recursos humanos es una guía indispensable para que el personal de nuevo ingreso se adapte rápidamente al área.
- 4) Los indicadores permiten al área de Recursos Humanos ofrecer a la organización la evidencia cuantitativa de los resultados y su contribución en el logro de los objetivos organizacionales.

1. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

El despacho Quibrera Saldaña es una Firma de Contadores Públicos y Abogados Fiscalistas, enfocada a la generación de resultados y protección patrimonial de sus clientes que desde su fundación en 1990 se han comprometido a prestar servicios de la más alta calidad en las áreas de Consultoría Fiscal, Auditoría y Finanzas, con un enfoque multidisciplinario en el ámbito nacional e internacional.

2.1. Misión, Visión y Valores

Visión

Consolidarse como una firma líder y contribuir al desarrollo económico de México a través de sus servicios de alta calidad, ética y confianza profesional, enfocados a los inversionistas privados tanto nacionales como extranjeros.

Misión

Prestar servicios integrales de calidad generando resultados tangibles que contribuyen a la creación de valor, transformación y protección del patrimonio de los clientes.

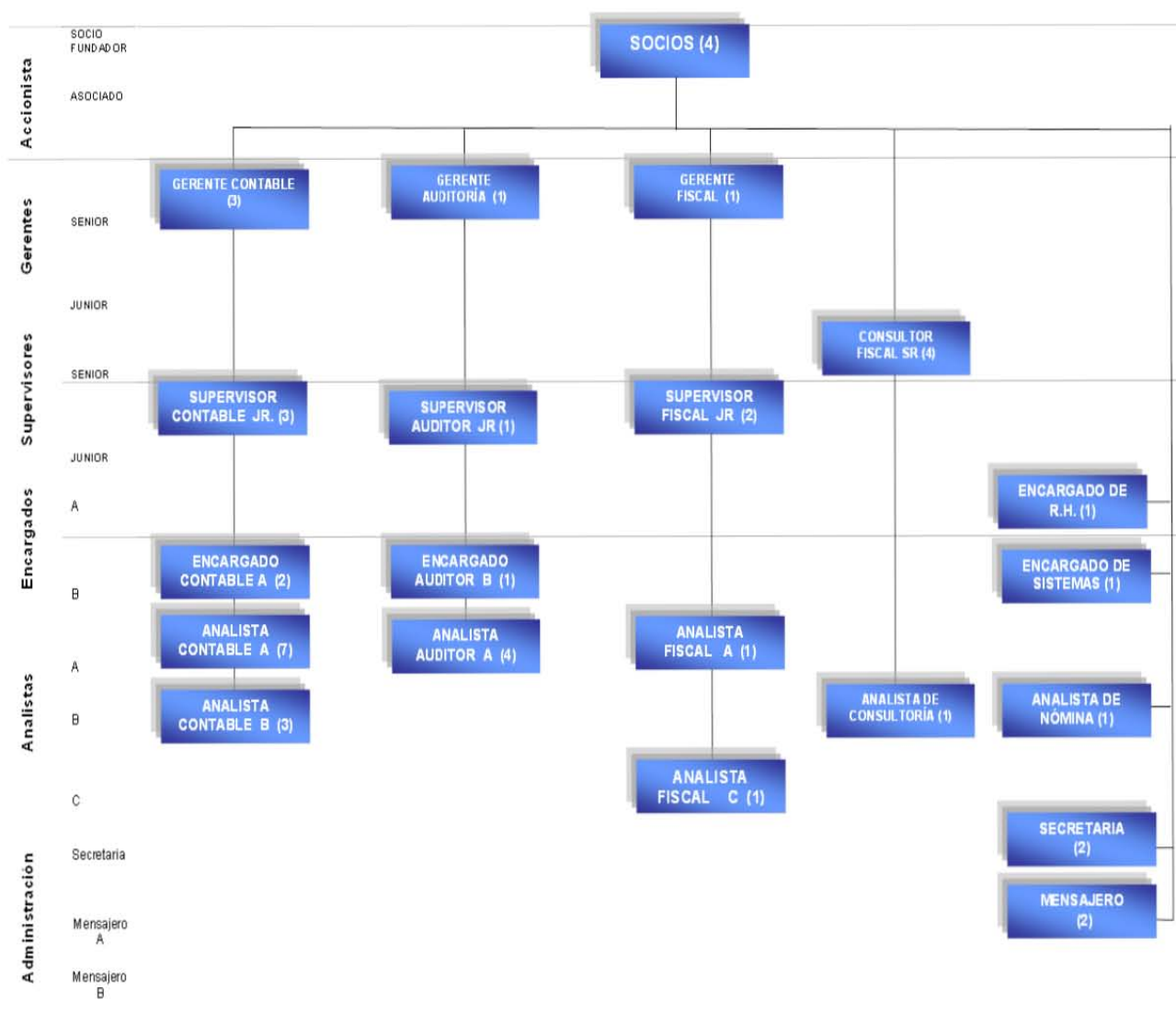
Valores

Profesionalismo, Efectividad y Confianza

El soporte de una estructura local con un enfoque global, la experiencia profesional acumulada y la asistencia personalizada de sus integrantes, son elementos que nos permiten ayudar a nuestros clientes a resolver sus necesidades, alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener su liderazgo en el mercado.

2.2. Organigrama

La organización se encuentra actualmente integrada por 46 personas distribuidas en la siguiente estructura.



2.3. Servicios que ofrece el Despacho

Los clientes que conforman la cartera del despacho son:

- Compañías nacionales.
- Compañías propiedad de inversionistas extranjeros.
- Sectores específicos como tecnología y telecomunicaciones, petróleo, manufactura, construcción, consultoría, y más.

Y actualmente ofrece una serie de servicios que se enfocan principalmente a dar soluciones en materia fiscal a nivel nacional e internacional, ofreciendo los siguientes:

Consultoría Fiscal integral

Este servicio consiste en ofrecer consultoría fiscal especializada y altamente eficiente para proyectos de inversión desarrollados por nacionales y extranjeros, ya sea en México o fuera de sus fronteras, proporcionando certeza en la toma de decisiones, en el desarrollo y establecimiento de estructuras, y en el análisis de operaciones específicas. Asimismo, se proporciona la asesoría necesaria para dar cumplimiento cabal a las obligaciones formales generadas por el desarrollo de actividades empresariales en nuestro país.

Provee soluciones viables para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes respecto al pago de sus impuestos, con motivo de lograr su desarrollo y crecimiento, todo en un marco de seguridad y certeza jurídica posible.

Estos servicios cubren una amplia variedad de opciones, desde la apertura de una sociedad para iniciar su operación, elaboración de un diagnóstico fiscal para establecer el grado de cumplimiento de sus obligaciones fiscales, el estudio y análisis de un planteamiento fiscal para generar una opinión profesional, hasta el desarrollo de esquemas sofisticados de planeación fiscal.

Dentro del área de Consultoría Fiscal Estratégica, se ofrecen los servicios de: Consultoría Fiscal Integral, Consultoría Fiscal en Áreas Específicas, Precios de Transferencia, Consultoría Fiscal Patrimonial, Legal-Procesal, entre otros.

Consultoría Fiscal Internacional

Dentro de estos servicios proporcionan la consultoría e implementación para el desarrollo de estructuras internacionales para la inversión en el extranjero, mediante la optimización de la carga fiscal y regulación aplicable en el lugar en que será desarrollada la inversión, así como en la repatriación de capitales a México.

Proveen la asesoría necesaria para analizar los efectos y consecuencias fiscales por el desarrollo de operaciones internacionales desarrolladas por inversionistas nacionales y extranjeros en sus actividades comerciales o de inversión.

Ofrecen la consultoría especializada en materias internacionales para llevar a cabo el análisis e interpretación de los tratados de doble tributación firmados por nuestro país, con motivo de aplicar sus beneficios dentro de un marco de seguridad jurídica.

Asesoran el tratamiento fiscal por la percepción de ingresos provenientes del extranjero a título personal, así como la adquisición o venta de bienes. De igual manera realizan el seguimiento de los ingresos que obtenga el personal extranjero por su prestación de servicios en México.

Auditoría y Asesoría Empresarial

También se ofrecen los servicios de auditoría financiera, fiscal y de compra. Siguiendo de cerca las normas de auditoría requeridas con el objetivo de proporcionar servicios imparciales y profesionales.

Los servicios son dinámicos y los esfuerzos no solo se dirigen al pasado de la empresa, sino con igual importancia al presente y futuro. El valor agregado en los servicios que Quibrera Saldaña ofrece, consiste en proporcionar alternativas acordes al mercado en que se desenvuelven el negocio de nuestros clientes.

Finanzas y Consultoría de Negocios (*Outsourcing* de Procesos Internos)

Los de *Outsourcing* de Procesos Internos, buscan proveer el capital humano especialista en cada área, así como los sistemas y procesos necesarios para desarrollar una estructura más eficiente que proporcione soluciones reales a las necesidades de los clientes.

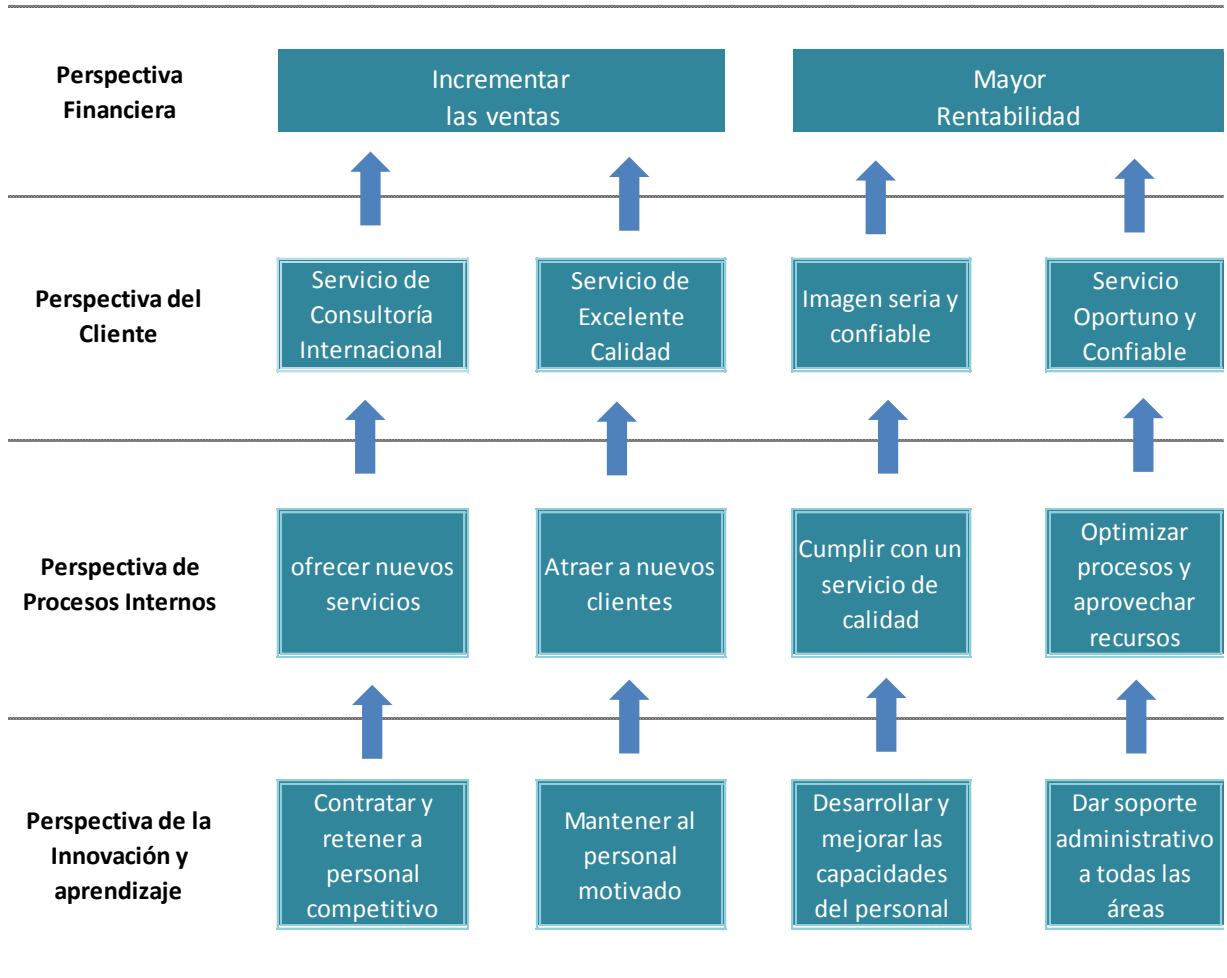
Dentro de los beneficios que los clientes pueden obtener al contratar servicios a través del *Outsourcing* se encuentran: la empresa funcionará mejor al hacer sólo las tareas para las que fue creada, se logrará reducción y traslado de inversión a terceros, se obtendrá la especialización de áreas beneficiando al logro de objetivos estratégicos que incrementan el desempeño y rentabilidad, la reducción de costos y el crecimiento y protección patrimonial.

2.4. Mapa Estratégico

El presente Manual de Recursos Humanos proporcionará indicadores basados en el *Balance Score Card*, por lo que se han alineados los objetivos a la visión y misión de la organización.

A continuación podrá observarse cuál es el plan estratégico del Despacho, destacando que el área de Recursos Humanos proporcionará soporte en los temas de innovación y aprendizaje.

MAPA ESTRÁTEGICO



2.5. Indicadores Generales para *Balance Score Card*

A continuación se presentan los indicadores generales para el *Balance Score Card*, mismos que servirán de referencia para correlacionar otros indicadores de las distintas áreas de Recursos Humanos que se mostrarán dentro de este proyecto.

Generales de la Organización

Indicador	Contabilidad	Auditoría	Impuestos	Administrativos	Totales
Ventas Mensuales					
Costos Mensuales					
Personal por Departamento					
Rotación de Personal					

Generales del área de Recursos Humanos

Indicador	Medición
Costos por hora del personal de Recursos Humanos	= Sueldo Mensual/ 30 días del mes / 8 hrs laborables
Costo de Proceso de Empleo por Candidato Viable	= Costo de Medios de reclutamiento + Costo de Pruebas psicométricas + costo de estudio socioeconómico

3. MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Misión, Visión y Valores

Visión

Ser el departamento más eficiente de la organización, ofreciendo un servicio interno y externo de la mejor calidad y en el menor tiempo posible, buscando siempre la completa satisfacción de nuestros clientes al responder a las necesidades del personal de manera oportuna.

Misión

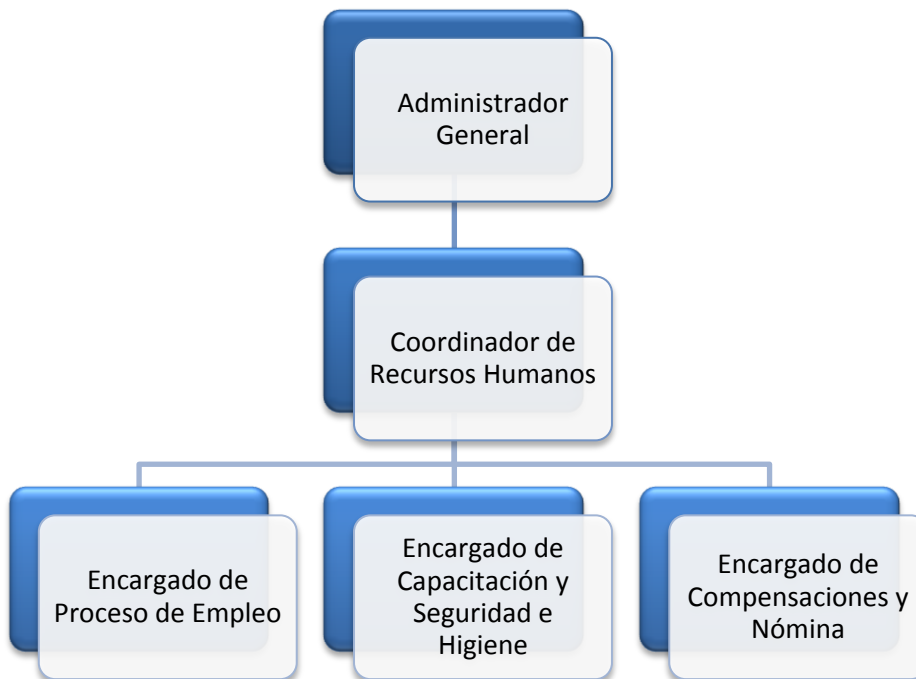
Delinear y ejecutar planes que permitan captar a personal con talento, diseñando estrategias que permitan que el personal perdure y crezca dentro de la organización desarrollando sus capacidades, y estableciendo políticas que permitan ofrecer un servicio oportuno, confiable y de calidad.

Valores

- Obtener y proporcionar información Veraz que permita tomar decisiones objetivas y oportunas.
- Proporcionar a todos nuestros clientes respuestas y soluciones eficaces.
- Dar un servicio de calidad aprovechando al máximo los recursos de la organización.
- Aportar observaciones objetivas y justas basadas en información fiable.



3.2. Organigrama



3.3. Descripción de Puestos

Descripción del Puesto:	ADMINISTRADOR GENERAL
-------------------------	------------------------------

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Administrador general
Titular del Puesto.	
Área o departamento:	Administración.
Puesto al que reporta directamente:	N/A
No. de plazas	1
Ubicación Física del puesto:	Oficinas

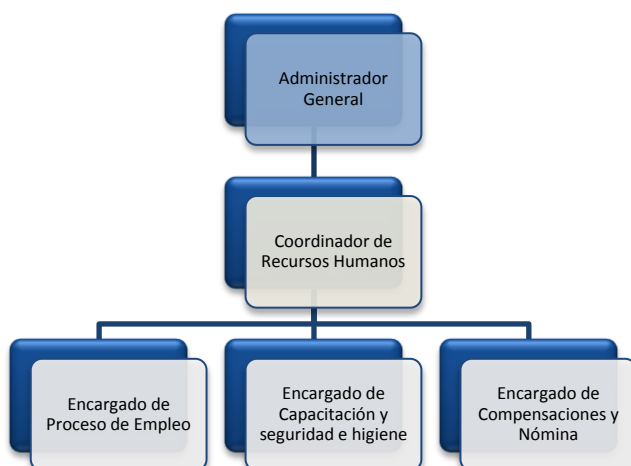
II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

III. FUNCIONES

TEMPORALIDAD	ACTIVIDADES
Diariamente	<ul style="list-style-type: none">• Planeamiento estratégico de actividades• Representación legal de la empresa• Dirigir las actividades generales de la empresa• Aprobación de presupuesto e inversiones• Dirigir el cumplimiento de los objetivos empresariales.• Autorizar gastos e inversiones de la empresa• Resolución de problemas escalados.

IV. UBICACIÓN



V. PRINCIPALES RETOS

- Crear un ambiente de confianza y respeto dentro de la organización.
- Involucrar al personal en el cumplimiento de los objetivos.
- Mantener a la organización como un ente competitivo
- Generar utilidad.

VI. COMUNICACIÓN

	PUESTOS O ÁREAS	MOTIVO
INTERNAS	Todas las áreas de la empresa	Mantenerse actualizado en todos los temas.
	Todas las áreas de la empresa	Transmitir planes de acción para el cumplimiento de los objetivos
EXTERNAS	clientes	Mantener una relación saludable y negociar con los mismos

VII. DIMENSIONES

El monto aproximado del equipo de oficina que está bajo la responsabilidad de este puesto es:	\$ 30,000.00
Capital de la empresa	1,000,000.00

VIII. PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES			
Edad:	30-55 años	Sexo:	Indistinto
Nacionalidad:	Indistinta	Estado Civil:	Casado
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Carrera:	Administrador de empresas o equivalentes	Situación:	Titulado
Idiomas	Inglés y Francés	Nivel de dominio:	Avanzado
Software	Office avanzado		
EXPERIENCIA			
Años:	4 años	En:	Puesto Similar
Desarrollando actividades generales como:	Gerencia administrativa. Proyecciones económicas Planeación estratégica.		
Con conocimientos específicos en:	Administración de personal Gestión de procesos.		
Competencias Personales:	Negociación. Liderazgo Orientación al logro Actitud de servicio.		

Mariana Gopar Eulogio		
Elaboró	Revisó	Autorizó
Fecha de elaboración:	05 de noviembre de 2012	Fecha de actualización:

Descripción del Puesto:	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS
-------------------------	--

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Coordinador de Recursos Humanos
Titular del Puesto.	
Área o departamento:	Recursos humanos.
Puesto al que reporta directamente:	Administración general
No. de plazas	1
Ubicación Física del puesto:	Oficinas

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

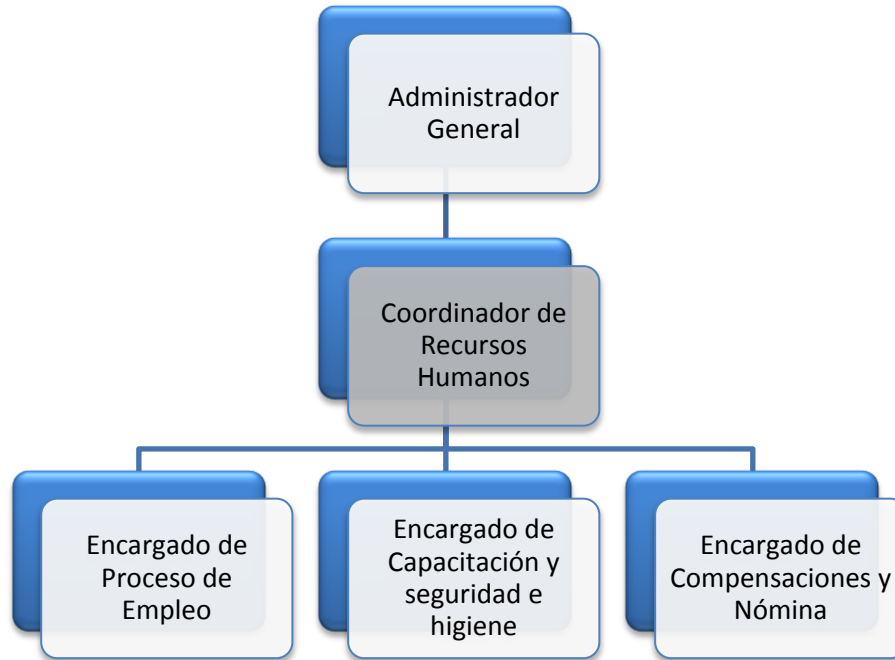
Diseñar y desarrollar estrategias que aseguren la paz laboral en la empresa, que propicie la calidad y productividad, así como el desarrollo integral del personal. Además de brindar apoyo y asesoría al personal en temas administrativos.

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

TEMPORALIDAD	ACTIVIDADES
Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Generar circulares que permitan al personal mantenerse actualizado e informado de eventos importantes de la empresa. • asesorías para las buenas relaciones laborales entre el personal y los superiores • Servicios a los supervisores, jefes, gerentes y directores de información del personal de su área • Apoyo al personal en asuntos relacionados con el trabajo y en ocasiones con asuntos personales. • Actualizar expediente de personal
Trimestralmente/ semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> • Generar la requisición de papelería de las diversas áreas. • Otorgar uniformes a los empleados • Generar un calendario de vacaciones para los empleados. • Generar credenciales para los empleados.
Eventual	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos recreativos para el personal. • Solicitar claves informáticas para personal de nuevo ingreso.

- Realizar pagos por servicios.

IV. UBICACIÓN



V. PRINCIPALES RETOS

- Propiciar un clima laboral favorable para la organización.
- Atender a las demandas de los empleados en el menor tiempo posible.
- Tener control y dar seguimiento a temas importantes de la organización.

VI. COMUNICACIÓN

	PUESTOS O ÁREAS	MOTIVO
INTERNAS	Administradores general	Diseñar planes que permitan la satisfacción del personal
	Gerentes y supervisores	Actualizar información de empleados.
	mantenimiento	Para reportes por fallas en el equipo.

EXTERNAS	Clientes y proveedores	Obtener cotización de eventos y equipo para el personal.
----------	------------------------	--

VII. DIMENSIONES

El monto aproximado del equipo de oficina que está bajo la responsabilidad de este puesto es:	\$ 12, 000.00
Presupuesto	\$50,000.00

VIII. PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES			
Edad:	28-40 años	Sexo:	indistinto
Nacionalidad:	Indistinta	Estado Civil:	Indistinto
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Carrera:	administración	Situación:	Titulado
Idiomas	Inglés	Nivel de dominio:	avanzado
Software	office		
EXPERIENCIA			
Años:	2 años mínimo	En:	Despacho contable
Desarrollando actividades generales como:	Manejo de personal, aspectos laborales, finanzas, manejo de leyes laborales.		
Con conocimientos específicos en:	Aspectos fiscales y administrativos.		
Competencias Personales:	Autoridad y liderazgo, capacidad de trabajar bajo presión, planeación de proyectos a mediano y largo plazo, honestidad, responsabilidad y compromiso con la empresa.		

Mariana Gopar Eulogio		
Elaboró	Revisó	Autorizó
Fecha de elaboración:	05 de noviembre de 2011	Fecha de actualización:

Descripción del Puesto:	ENCARGADO DE PROCESO DE EMPLEO
-------------------------	---------------------------------------

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de proceso de empleo.
Titular del Puesto.	
Área o departamento:	Recursos humanos.
Puesto al que reporta directamente:	Coordinador de recursos humanos
No. de plazas	1
Ubicación Física del puesto:	Oficinas

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

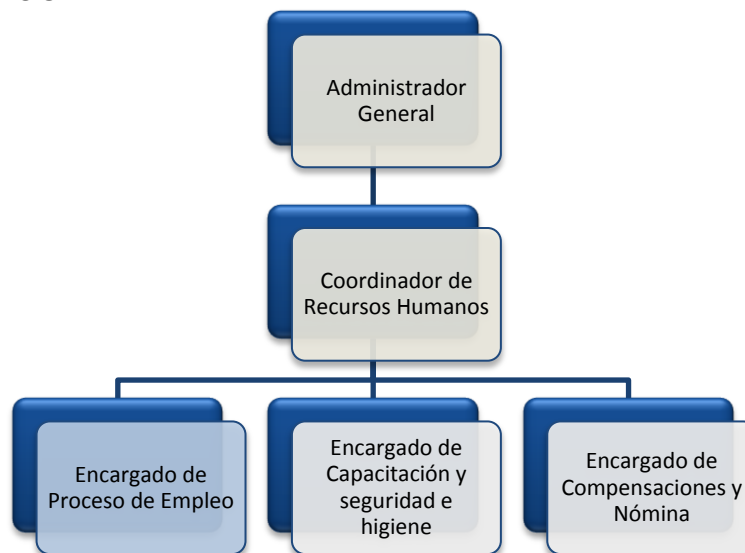
Proporcionar a las mejores personas aspirantes para un puesto dentro de la empresa, a través de los diferentes medios de reclutamiento, dentro y fuera de la empresa, así mismo, realizar la contratación del personal de nuevo ingreso de acuerdo a las políticas de la empresa y la LFT

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

TEMPORALIDAD	ACTIVIDADES
Semanal/ Quincenalmente	<ul style="list-style-type: none">• Colocar los anuncios solicitando personal para los diversos puestos que le son requeridos.• Diseño de perfil de puestos para los diferentes requerimientos de área.• realizar las pruebas necesarias para asegurar que los aspirantes cumplan con los requisitos de conocimientos y el psicológico adecuado• dar instrucciones al equipo de investigación para que se encarguen de comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el aspirante• informar al nuevo miembro de su sueldo, prestaciones de ley y de las prestaciones que le proporciona la empresa.• Informar al área de capacitación de los empleados de nuevo ingreso para proporcionar la capacitación adecuada a sus funciones.• Solicitar documentación y examen médicos del candidato.

<p>Trimestralmente/ semestralmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • conocer las necesidades de los demás Gerentes y Departamentos a fin de trabajar en colaboración para conseguir al personal adecuado. • Innovar en procesos de selección para elegir al mejor candidato. • Actualizarse en aspectos legales relacionados con la contratación de personal.
<p>Eventual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debe conocer el manejo que se tiene con los sindicatos que poseen el Contrato Colectivo de Trabajo, conocer a sus dirigentes y estar en constante comunicación con ellos para prevenir cualquier problema en relación con los aspectos laborales.

IV. UBICACIÓN



V. PRINCIPALES RETOS

Elegir el mejor candidato que cumpla con los requerimientos de las diferentes áreas de la organización.
Evitar confusiones en la negociación salarial de los empleados de nuevo ingreso.
Generar anuncio atractivos para reclutar al mayor número de candidatos con el perfil indicado.
Minimizar el tiempo de búsqueda de los candidatos a ocupar un puesto.

VI. COMUNICACIÓN

	PUESTO / AREA	MOTIVO
INTERNAS	Jefes de área	Para identificar el perfil de los candidatos solicitados.
	Encargado de compensaciones.	Conocer los paquetes de compensaciones para los empleados de nuevo ingreso
EXTERNAS	Empresas de estudios socioeconómicos	validar información de candidatos
	Familiares y amigos del candidato	Validar referencias.
	Laboratorios clínicos	Solicitar información medida del candidato

VII. DIMENSIONES

El monto aproximado del equipo de oficina que está bajo la responsabilidad de este puesto es:	\$ 12, 000.00
Presupuesto para publicación en medios.	\$ 20,000.00

VIII. PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES			
Edad:	25-35 años	Sexo:	Femenino
Nacionalidad:	Indistinta	Estado Civil:	Indistinto
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Carrera:	Administración o Psicología	Situación:	Titulado
Idiomas	Inglés	Nivel de dominio:	Avanzado

Software	Excel. Pruebas psicométricas.		
EXPERIENCIA			
Años:	2 años	En:	Puesto Similar
Desarrollando actividades generales como:	Selección y contratación de personal.		
Con conocimientos específicos en:	Manejo de personal, aspectos laborales, finanzas, manejo de leyes laborales.		
Competencias Personales:	Autoridad y liderazgo, capacidad de trabajar bajo presión, planeación de proyectos a mediano y largo plazo, honestidad, responsabilidad y compromiso con la empresa.		

Mariana Gopar Eulogio		
Elaboró	Revisó	Autorizó
Fecha de elaboración:	05 de noviembre de 2011	Fecha de actualización:

Descripción del Puesto:	ENCARGADO DE CAPACITACIÓN Y SEGURIDAD E HIGIENE
-------------------------	--

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de capacitación y seguridad e higiene.
Titular del Puesto.	
Área o departamento:	Recursos humanos.
Puesto al que reporta directamente:	Coordinador de recursos humanos
No. de plazas	1
Ubicación Física del puesto:	Oficinas

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

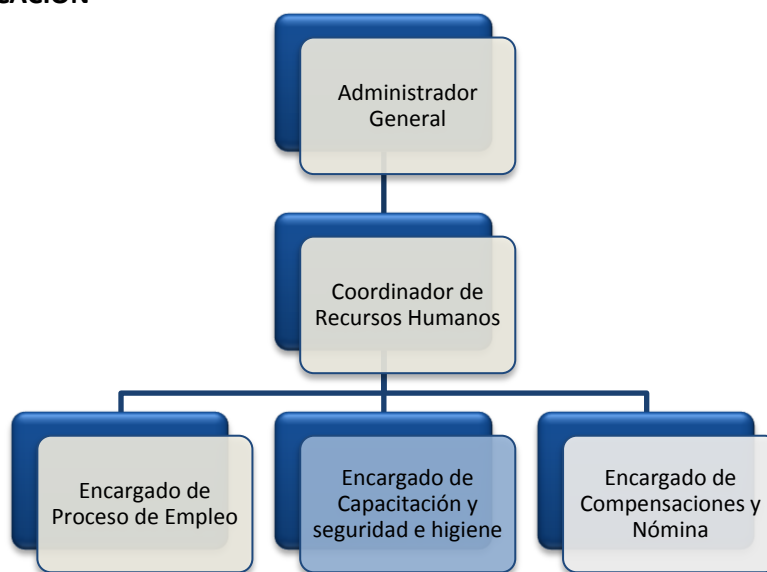
Estructurar planes de formación a mediano plazo coherentes con la estrategia global de la empresa, a través del fomento de la formación de sus empleados de forma estructurada, así como elaborar los reglamentos y políticas necesarios para la garantizar la seguridad de los empleados y las instalaciones de la empresa.

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

TEMPORALIDAD	ACTIVIDADES
Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • promover la participación de los empleados en tareas de emergencia para crear una conciencia de prevención de accidentes. • eliminar al máximo los accidentes de trabajo. • Priorización de las necesidades detectada y análisis de recursos disponibles.
Semanal/ Quincenalmente	<ul style="list-style-type: none"> • desarrollar los programas necesarios de capacitación de acuerdo a las necesidades que vayan planteando los Gerente y Jefes de las demás áreas de la empresa. • conocer todos los procesos productivos y administrativos utilizados en la empresa para poder dar las opiniones necesarias tendientes a un mejoramiento • involucrar al personal de nuevo ingreso en sus funciones y en

	la organización.
Trimestralmente/ semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> • desarrollar los reglamentos internos de Higiene y Seguridad de acuerdo a las necesidades de cada área. • presentar un cronograma para llevar a cabo simulacros de evacuación de la empresa en caso de una emergencia. • Actualizarse en programas más novedosos de capacitación y motivación para aplicarlos en la empresa.
Eventual	<ul style="list-style-type: none"> • Crear los diferentes grupos encargados de la coordinación del personal en caso de emergencias. • proporcionar la señalización suficiente para conocer las salidas de emergencia, los sitios de los extinguidores y mangueras, y el equipo de seguridad. • Realizar la detección de necesidades de capacitación de los empleados, para diseñar los planes y programas de capacitación.

IV. UBICACIÓN



V. PRINCIPALES RETOS

- Lograr la participación de los empleados en los programas de seguridad e higiene.
- Conseguir la colaboración de los empleados en los programas de capacitación.
- Disminuir el índice de accidentes laborales a cero por ciento.
- Generar planes y programas de capacitación novedosos para los empleados.

VI. COMUNICACIÓN

INTERNAS	PUESTOS O ÁREAS	MOTIVO
	Coordinador de Recursos humano	Para coordinar aplicación de los programas de capacitación.
	Encargados de las diferentes áreas de la empresa	Obtener información de necesidades de capacitación.
	Empleados	Generar la participación en los programa de prevención de accidentes y programas de detección de necesidades de capacitación.
EXTERNAS	PUESTOS O ÁREAS	MOTIVO
	Empresas de capacitación	Para encontrar a los capacitadores adecuados para los programas de capacitación.
	Organismos e instituciones de capacitación	Generar el mejor plan y programan de capacitación.
	Proveedores de equipo de seguridad.	Adquirir equipo de seguridad y mantenimiento del mismo.

VII. DIMENSIONES

El monto aproximado del equipo de oficina que está bajo la responsabilidad de este puesto es:	\$ 12, 000.00
presupuesto de mantenimiento al equipo de seguridad	\$30,000.00
Presupuesto de capacitación	\$50,0000.00

VIII. PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES			
Edad:	25-45 años	Sexo:	indistinto
Nacionalidad:	Indistinta	Estado Civil:	Indistinto
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Carrera:	Administración o psicología	Situación:	Titulado
Idiomas	Inglés	Nivel de dominio:	avanzado

Software	Excel - Nivel avanzado (elaboración de macros).		
EXPERIENCIA			
Años:	3 años mínimo	En:	Recursos humanos y capacitación de personal
Desarrollando actividades generales como:	Cursos de capacitación. Implementación y diseño de planes de capacitación. Manejo de personal.		
Con conocimientos específicos en:	Modelos de aprendizaje. Estilos de liderazgo.		
Competencias Personales:	Autoridad y liderazgo. Capacidad de trabajar bajo presión. Planeación de proyectos a mediano y largo plazo. Honestidad. Responsabilidad y compromiso con la empresa.		

Mariana Gopar Eulogio			
Elaboró		Revisó	Autorizó
Fecha de elaboración:	05 de noviembre de 2011	Fecha de actualización:	

Descripción del Puesto:	ENCARGADO DE COMPENSACIONES Y NÓMINA
-------------------------	---

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de compensaciones y nómina
Titular del Puesto.	
Área o departamento:	Recursos humanos.
Puesto al que reporta directamente:	Coordinador de recursos humanos.
No. de plazas	1
Ubicación Física del puesto:	Oficinas

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

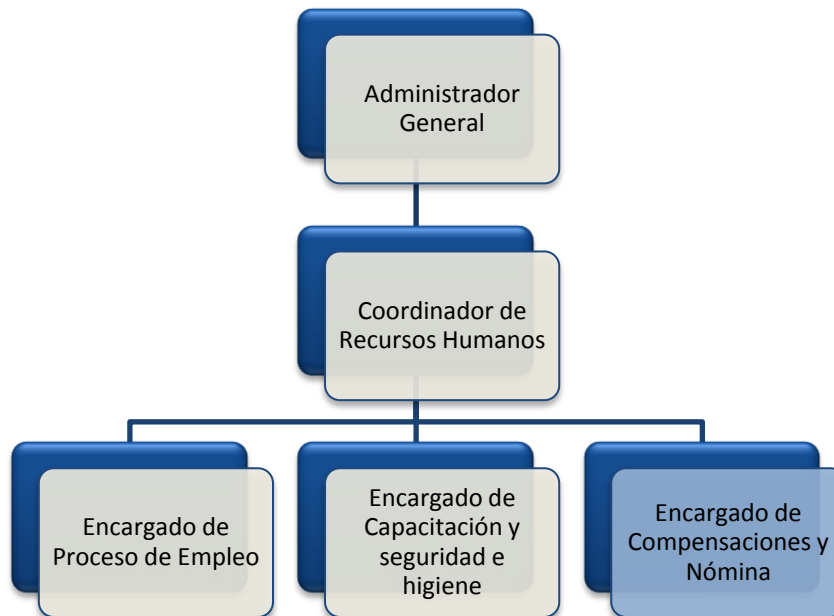
Conseguir la compensación adecuada para cada empleado de acuerdo con su responsabilidad, su contribución al éxito de la empresa y manteniendo la estructura de gastos de la empresa, competitiva con respecto al mercado, además de elaborar de manera clara, precisa y puntal el rol de nóminas de todos los empleados de la empresa.

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

TEMPORALIDAD	ACTIVIDADES
Diariamente	Colaborará con las demás áreas de la empresa en lo que a la satisfacción del empleado se refiere. cuidar que los trabajadores cumplan estrictamente con el proceso de registro la hora de entrada y de salida del trabajo
Semanal/ Quincenalmente	Generar el reporte de nóminas que deberá de pasar a manos de la Gerencia de Contabilidad informar a los empleados de las sanciones o bonificaciones a las que hayan sido acreedores
Trimestralmente/ semestralmente	Actualización de cuestionarios de evaluación, valoración y apreciación de puestos. Clasificación y diseño de la estructura salarial. Realizar estudios salariales internos.

Eventual	<p>Elaborar los oficios necesarios para dar a conocer al personal las nuevas disposiciones de la empresa con respecto a cualquier aspecto que afecte a la nómina.</p> <p>Estar atento ante cualquier falla en el sistema de registro de las entradas y salida para poder reportarlo a mantenimiento.</p> <p>Realizar estudios externos para conocer las prácticas y tendencias del mercado</p> <p>Diseñar los diferentes paquetes de compensaciones para el personal.</p>
----------	---

IV. UBICACIÓN



V. PRINCIPALES RETOS

<p>Actualización constante de la información que se obtiene de los estudios de mercado para lograr la satisfacción del personal en materia de salarial.</p> <p>Cumplir con el proceso de generación de nómina en tiempo y forma buscando un índice de error del 1%.</p> <p>Proporcionar información correcta al departamento de contabilidad para el depósito por concepto de nómina.</p>

VI. COMUNICACIÓN

	PUESTOS O ÁREAS	MOTIVO
INTERNAS	Coordinador de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Precisar información de incidencias y actividades de personal para actualización salarial.
	Jefe de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Entregar información para realizar depósitos por concepto de nómina.
	mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Para reportes por fallas en el sistema de entradas y salidas.
EXTERNAS	Otras empresas del mismo giro	<ul style="list-style-type: none"> Para obtener información salarial del mercado.

VII. DIMENSIONES

El monto aproximado del equipo de oficina que está bajo la responsabilidad de este puesto es:	\$ 12, 000.00
La nómina equivale a:	\$100,000.00
Costo de encuesta salarial	\$ 25,000.00

VIII. PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES			
Edad:	28-40 años	Sexo:	indistinto
Nacionalidad:	Indistinta	Estado Civil:	Indistinto
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Carrera:	Contabilidad o carrera administrativa	Situación:	Titulado
Idiomas	Inglés	Nivel de dominio:	avanzado
Software	Excel medio – avanzado CONTPAQ, NOI, COI		
EXPERIENCIA			
Años:	2 años mínimo	En:	Despacho contable
Desarrollando actividades generales como:	generación de nómina, Proyecciones salariales. Valuación de puestos.		
Con conocimientos específicos en:	Aspectos fiscales y administrativos.		

Competencias Personales:	Agilidad numérica. Destacada capacidad de aprendizaje Habilidad de expresión. Trabajo en equipo Capacidad de análisis y síntesis Iniciativa para adelantarse al cambio.
--------------------------	--

Mariana Gopar Eulogio		
Elaboró	Revisó	Autorizó
Fecha de elaboración:	05 de noviembre de 2011	Fecha de actualización:

3.4. Áreas de aplicación

En el siguiente apartado del presente Manual de Recursos Humanos se presentarán las principales funciones de Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección, Capacitación, Nóminas, Seguridad e Higiene, Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales, Administración de Personal y Servicios al Personal, en cada una de éstas se definen los objetivos, las políticas y los procedimientos para cada una de las funciones. Asimismo se presentaran todos los formatos que se proponen para el desarrollo de las actividades que así lo requieran.

3.4.1. Reclutamiento y Selección

3.4.1.1. Objetivos

- Generar estrategias para atraer a candidatos capaces y con talento para cubrir las vacantes, a través de la elección de fuentes y medios de reclutamiento efectivos.
- Diseñar e implementar las técnicas de selección de personal que permitan tomar decisiones de contratación que sean confiables y oportunas.

3.4.1.2. Servicios del área de Reclutamiento y Selección

Para cumplir con los objetivos antes señalados el área de reclutamiento y selección ofrece a sus clientes los siguientes productos:

- Atracción de candidatos con perfiles solicitados para cubrir todas las vacantes a través de medios y fuentes de reclutamiento efectivas.
- Selección de candidatos confiables a través de la aplicación de pruebas de concomimientos, de personalidad y de comportamiento, además de una observación global del entrevistador que permita tomar decisiones objetivas.
- Seguridad en el manejo de la información tanto de nuestros clientes como de todas las personas que se postulen para cubrir alguna de las vacantes.
- Excelencia en el servicio ofrecido con responsabilidad.

3.4.1.3. Políticas de Reclutamiento y Selección

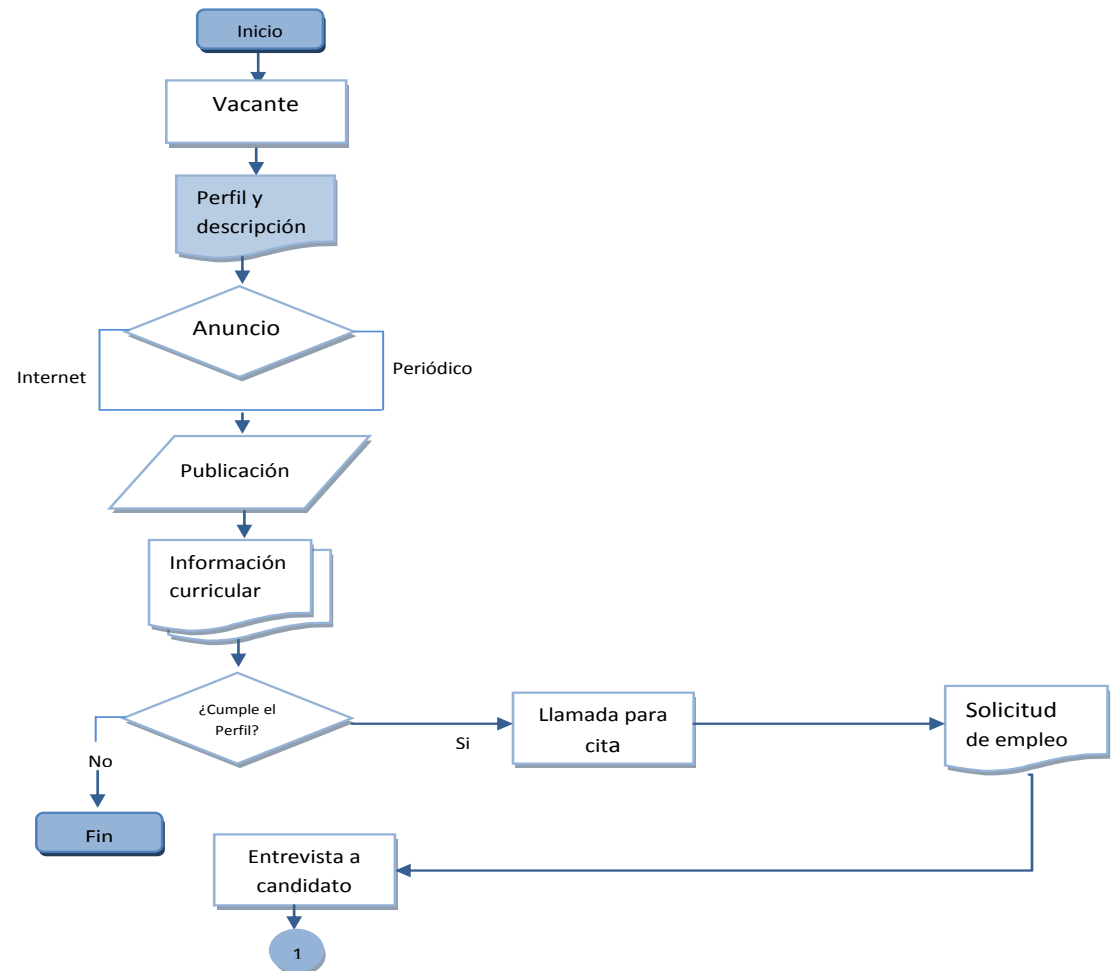
- 1) Todas las áreas de la organización deberán solicitar personal a través de una requisición de personal firmada por el Gerente.
- 2) Todos los candidatos que se postulen para ocupar una vacante y que cubran con el perfil del puesto requerido, tendrán las mismas posibilidades de participar en el proceso de selección.
- 3) Todas las ofertas de trabajo serán publicadas por el área administrativa, a través de medios confiables y en las bolsas de trabajo de las universidades cuyos estudiantes o egresados puedan cubrir con el perfil del puesto requerido.
- 4) Todas las propuestas económicas de las ofertas de trabajo que se publiquen en los medios, estarán sujetas al tabulador salarial vigente. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por los socios.
- 5) Todos los candidatos que participen en el proceso de selección deberán llenar una solicitud de empleo.
- 6) Toda la información obtenida de los aspirantes a ocupar una vacante será manejada con estricta confidencialidad, por las personas involucradas en el proceso de selección.
- 7) El Encargado de Proceso de Empleo, será el responsable de aplicar a todos los candidatos, a ocupar una vacante, las evaluaciones técnicas, psicométricas, estudios socio-económicos y entrevistas que se determinen necesarias para su selección
- 8) Para cada requisición de vacante se deberán presentar al área solicitante como mínimo 3 candidatos que cubran el perfil. Y el área solicitante deberá realizar una entrevista técnica como mínimo a 2 candidatos potenciales.
- 9) Todos los candidatos que cubran el perfil deberán ser entrevistados por el Gerente del área, o en su defecto, con la previa autorización del gerente, la entrevista podrá realizarla el supervisor.
- 10) Todos los aspirantes que en el proceso de selección hayan sido descartados deberán ser informados a través de correo electrónico, o en su defecto, vía telefónica.

3.4.1.4. Procedimiento de Reclutamiento y Selección

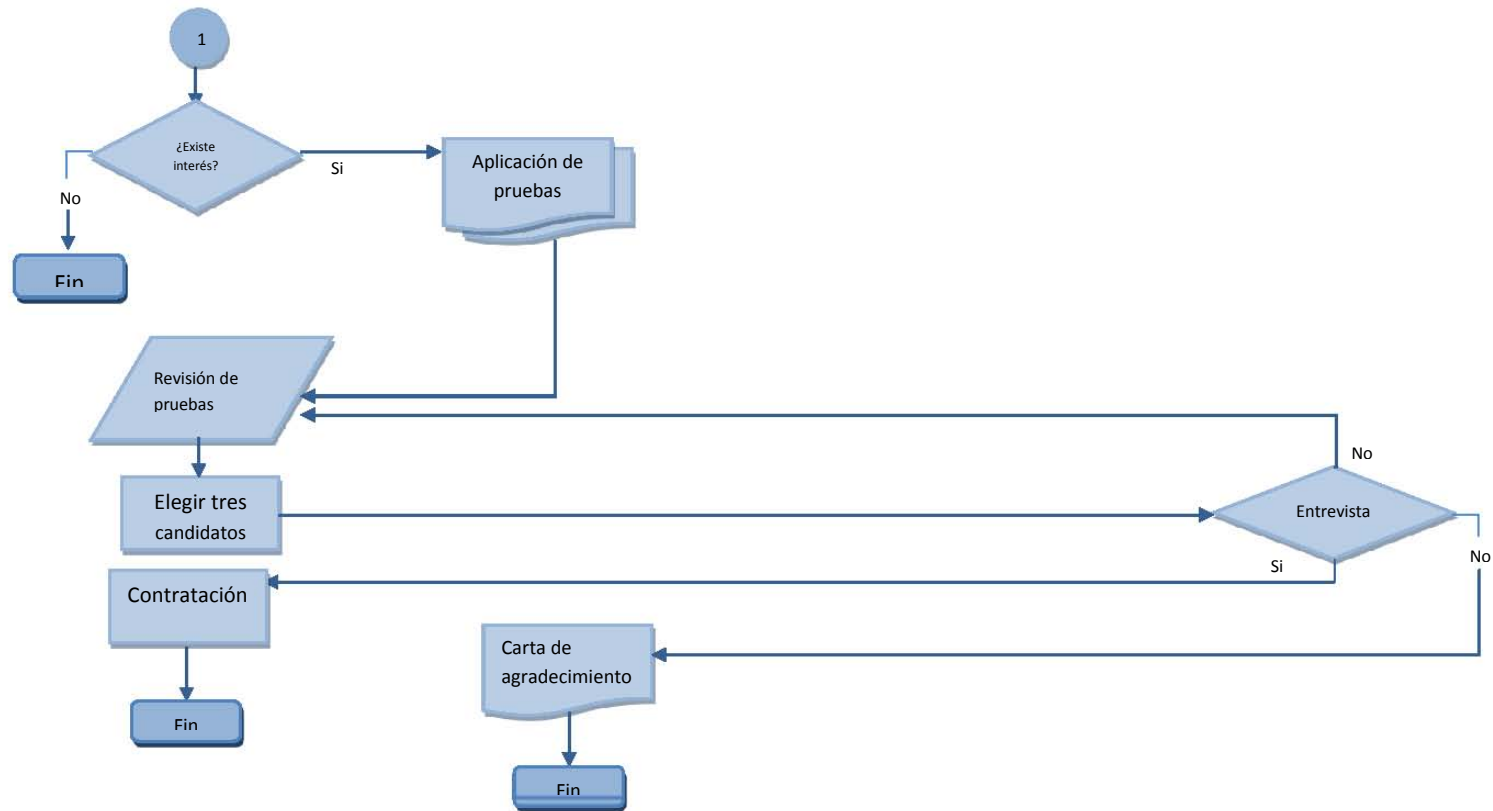
No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATOS REQUERIDOS
1	Se informa al área de Reclutamiento y selección que surgió una vacante.	Formato de requisición de vacantes
2	El responsable de Reclutamiento revisa la descripción del puesto y el perfil del candidato.	
3	El responsable de Reclutamiento define cuáles serán los medios que se utilizarán para cubrir la vacante	
4	En caso de ser necesario el responsable de reclutamiento deberá adquirir las licencias necesarias para utilizar los medios de reclutamiento comerciales.	
5	El encargado de reclutamiento publicará la vacante en todos los medios seleccionados.	
6	El responsable de reclutamiento obtendrá y revisará Obtener la información curricular de todas las personas que se postulan.	
7	El responsable de reclutamiento realizará un filtro para seleccionar a aquellos candidatos que cubran el perfil inicial.	
8	El responsable de reclutamiento contactará, vía telefónica preferentemente, al candidato vía telefónica para programar una entrevista.	Agenda de entrevistas
9	En recepción se le pedirá al candidato que llene una solicitud de empleo, antes de su entrevista.	Formato prediseñado
10	El responsable de Reclutamiento realizará la entrevista inicial	
11	¿El candidato es viable? / ¿El candidato está interesado por continuar en el proceso?	
	No – Candidato descartado SI – Continúa el proceso de selección.	
12	Se le aplicará al candidato la prueba de conocimientos técnicos, de	

	acuerdo al área que solicitó la vacante.	
13	El responsable de reclutamiento aplicarán las pruebas psicométricas seleccionadas para ese nivel jerárquico.	Ver Tabla de Pruebas
14	Revisión de pruebas y comparación de resultados de los candidatos.	
15	El responsable de reclutamiento y selección, elegirá a los 3 que hayan cubierto en más del 85% el perfil solicitado.	
16	Presentar al gerente del área que solicita el personal, el resumen de los 3 candidatos seleccionados para programar la entrevista técnica.	
17	El Gerente del área realiza las entrevistas a los candidatos seleccionados.	
18	¿Existe un candidato que cubra la vacante?	
	No- Se revisa nuevamente la información de los candidatos y se obtiene retroalimentación por parte del Gerente. SI- El candidato continúa con el proceso de contratación.	
19	El responsable de reclutamiento deberá Informar a todos los participantes que quedaron descartados.	Carta de Agradecimiento.
20	Guardar la información de los candidatos que podrían cubrir algún puesto de la organización generando una base de datos.	Base de datos anual

Reclutamiento y selección	Candidato	Recepción	Gerente
---------------------------	-----------	-----------	---------



Reclutamiento y selección	Candidato	Recepción	Gerente
---------------------------	-----------	-----------	---------




3.4.1.5. Indicadores de *Balance Score Card*

Reclutamiento y Selección

	Indicador	Medición	Escala	Índice de desempeño
1	Cantidad de Vacantes cubiertas	Vacantes - Contrataciones	= 0	% de Efectividad
2	Tiempo de respuesta en cubrir una vacante	Requisición - Contratación	< 10 días	% de Efectividad
3	Costo por cubrir una vacante	Costos de Salarios + Costos de proceso de empleo/ No de Vacantes cubiertas=	< del Presupuesto Mensual	% de Rentabilidad

3.4.1.6. Formatos y Herramientas para Reclutamiento y Selección

Requisición de Personal

 QUIBRERA SALDAÑA®	Referencia	Elaboración	Agosto 2011
Requisición de Personal			
Fecha de Requisición: _____ Departamento que solicita _____ Responsable del departamento _____ Puesto Solicitado: _____ No. de vacantes _____			
Generales del Puesto			
Nivel de Estudios <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Preparatoria o Carrera Tecnica Carrera: _____ Años de Experiencia <input type="checkbox"/> Menor a 1 <input type="checkbox"/> De 2a 3 <input type="checkbox"/> de 3 a 5 <input type="checkbox"/> Más de 5 Áreas de experiencia _____ _____ Es indispensable que domine: _____ Que cuente con conocimientos técnicos en: _____ Idiomas: _____ Nivel de dominio: <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Avanzado Disponibilidad para viajar <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
Perfil del Candidato			
Edad: Mínima <input type="text"/> Máxima <input type="text"/> Sexo: _____ Tiempo de traslado: <input type="checkbox"/> Menor a 30 minutos <input type="checkbox"/> Entre 45 y 60 minutos <input type="checkbox"/> Entre 1 y 1.5 hrs. <input type="checkbox"/> Otro Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado Con Hijos <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Indistinto Habilidades: <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Toma de Decisiones <input type="checkbox"/> Resolución de Problemas <input type="checkbox"/> Trabajo bajo Presión <input type="checkbox"/> Orientado a resultados <input type="checkbox"/> Coordinación de personal <input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Actitud colaboradora <input type="checkbox"/> Proactividad Don de mando			
FIRMAS			
_____ Solicitante		_____ Firma de Encargado de Reclutamiento	

Solicitud de Empleo

 QUIBRERA SALDAÑA	Referencia	F-RH-01	Fecha	Agosto 2011	Anverso
	SOLICITUD DE EMPLEO				

FECHA	PUESTO SOLICITADO	EXPECTATIVAS ECONÓMICAS
		\$

DATOS PERSONALES		
NOMBRE COMPLETO:		
FECHA DE NACIMIENTO:	EDAD:	SEXO: FEMENINO MASCULINO
LUGAR DE NACIMIENTO:	NACIONALIDAD:	ESTADO CIVIL:
DOMICLIO:		
CURP:	RFC:	No. DE SEGURIDAD SOCIAL:
TELÉFONO:	CELULAR:	CORREO ELECTRÓNICO:
VIVE CON: <input type="checkbox"/> PADRES <input type="checkbox"/> SOLO <input type="checkbox"/> CONYUGE <input type="checkbox"/> AMIGOS <input type="checkbox"/> OTRO _____		

DATOS FAMILIARES			
NOMBRE	VIVE	TELÉFONO	OCUPACIÓN
PADRE:			
MADRE:			
ESPOSO:			
NOMBRE Y EDADES DE LOS HIJOS:			

ESCOLARIDAD				
GRADO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	GENERACIÓN	AÑOS CURSADOS	CERTIFICACION RECIBIDA
SECUNDARIA				
PREPARATORIA				
LICENCIATURA				
ACTUALMENTE				
OTROS				

HABILIDADES	
HERRAMIENTAS DE OFFICE QUE DOMINA:	
PAQUETERÍA CONTABLE DE CONOCE:	
IDIOMAS: INGLÉS _____% ESTUDIADO EN _____ OTRO _____%	
OTRAS HABILIDADES CON LAS QUE CUENTA:	

SALUD Y HÁBITOS		
¿CÓMO CONSIDERA SU ESTADO DE SALUD ACTUAL? <input type="checkbox"/> BUENO <input checked="" type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALO	¿PADECE ALGUNA ENFERMEDAD? <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> SÍ (EXPLIQUE)	
¿QUÉ DEPORTE PRÁCTICA	¿ES PARTE DE ALGÚN GRUPO SOCIAL O DEPORTIVO?	¿QUÉ HACE EN SU TIEMPO LIBRE?
La información obtenida será manejada confidencialmente y podrá ser sujeta a verificación.		

Tabla de Pruebas Psicométricas aplicadas por nivel jerárquico

Pruebas/niveles	Examen de conocimientos por área	Prueba de inteligencia (Novis-Dominos)	Prueba de Valores (ZAVIC)	Comportamiento (Clever)	Relaciones Interpersonales (Moss)	Estudio Socioeconómico
Gerente	Entrevista técnica profunda / Caso práctico		✓	✓	✓	✓
Consultor			✓	✓		✓
Supervisor	✓		✓	✓	✓	✓
Encargado	✓		✓	✓	✓	✓
Analista	✓	✓	✓	✓		✓
Administrativo	✓	✓	✓			✓

 QUIBRERA SALDAÑA®	Referencia	F-RH-01	Fecha	Agosto 2011	Reverso
	SOLICITUD DE EMPLEO				

EXPERIENCIA PROFESIONAL		
CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR
PERIODO DE EMPLEO		
PUESTO DESEMPEÑADO		
NOMBRE DE LA EMPRESA		
DOMICILIO		
TELÉFONOS		
NOMBRE DE SU JEFE DIRECTO		
PUESTO DE SU JEFE DIRECTO		
SUELDO PERCIBIDO		
MOTIVO DE SEPARACIÓN		
¿QUÉ BUSCA EN SU NUEVO EMPLEO?		

INFORMACIÓN ECONÓMICA	
¿CUENTA CON OTRAS FUENTES DE INGRESO? NO <input type="checkbox"/> SI, ¿CUÁL? _____ IMPORTE \$ _____	¿PAGA RENTA? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI, MONTO \$ _____
¿TIENE AUTOMÓVIL? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI	¿A CUÁNTO HACIENDEN SUS DEUDAS MENSUALES? \$ _____
TIENE DEUDAS? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI, ¿CON QUIÉN? _____	POR UN IMPORTE DE \$ _____

REFERENCIAS PERSONALES			
NOMBRE COMPLETO	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

INFORMACIÓN GENERAL	
¿A TRAVÉS DE QUE MEDIO SE ENTRERÓ DE LA VACANTE? <input type="checkbox"/> COMPUTRABAJO <input type="checkbox"/> EMPLEO.GOB <input type="checkbox"/> BOLSA DE TRABAJO UNIVERSITARIA <input type="checkbox"/> OCC <input type="checkbox"/> ZONAJOB <input type="checkbox"/> TEMPLEO <input type="checkbox"/> CORREO PERSONAL <input type="checkbox"/> PERIÓDICO	
¿TIENE FAMILIARES O CONOCIDOS EN ESTA EMPRESA?	¿HA ESTADO AFILIADO A ALGÚN SINDICATO?
¿TIENE DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR?	¿ESTARÍA DISPUESTO A CAMBIAR SU LUGAR DE RESIDENCIA?
¿CUÁNDO PUEDE COMENZAR A TRABAJAR?	

FIRMA

La información obtenida será manejada confidencialmente y podrá ser sujeta a verificación.

Agenda de Entrevistas

PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTAS SEMANAL

Periodo: _____

Hora/ Día	Lunes	Asistencia	Martes	Asisten	Miércoles	Asisten	Jueves	Asisten	Viernes
09:30	Nombre del Candidato Teléfono Correo:	✓	Nombre del Candidato Teléfono Correo:		Nombre del Candidato Teléfono Correo:		Nombre del Candidato Teléfono Correo:		Nombre del Candidato Teléfono Correo:
10:30	Nombre del Candidato Teléfono Correo:								
11:30			Nombre del Candidato Teléfono Correo:	✓					
12:30					Nombre del Candidato Teléfono Correo:				
13:30							Nombre del Candidato Teléfono Correo:		
16:00									Nombre del Candidato Teléfono Correo:
17:00	Nombre del Candidato Teléfono Correo:								
Extraordinaria					Nombre del Candidato Teléfono Correo:				

Contenido de la Base de datos Anual de Posibles Candidatos a cubrir algún puesto del Despacho

BASE ANUAL DE POSIBLES CANDIDATOS A CUBRIR UNA VACANTE

Fecha de recepción del CV	Para que vacante se postuló	Pretensiones económicas	Qué puesto podría cubrir	Edad	Escolaridad	Nombre	Teléfono	Correo electrónico	observaciones

3.4.1.7. Proveedores de Reclutamiento y selección

Medios y Fuentes de Reclutamiento

Gratuitos	
Medio	Observaciones
Empleo del gobierno	Sin restricciones
Zona Jobs	1 Publicación gratis al mes
Bolsas de trabajo Universitarias	*UNAM * IPN *UVM * UP *EBC * LA SALLE
Bolsa de Trabajo del Colegio de Contadores Públicos de México	Sin restricciones
Intercambio de cartera	

Comerciales		
Medio	Costo promedio	Observaciones
OCC	\$ 5266 Licencia por semana	Para cubrir perfiles específicos.
Computrabajo.com	\$ 5,000 Anuales	Servicio 12 meses sin límite de publicaciones.
Zona Jobs	\$ 1,508 por publicación	
Contratación por <i>Outsourcing</i>	Precio equivalente a un salario del puesto a cubrir	Contratado en situaciones especiales.

Estudios Socioeconómicos

Medio	Costo por Estudio	Observaciones
Proveedor 1	\$ 500.00 + IVA	Entrega de resultados 1 semana
Proveedor 2	\$ 750.00 + IVA	Entrega de resultados 3 días

3.4.2. Contratación e Inducción

3.4.2.1. Objetivos

- Formalizar la relación laboral con el personal de nuevo ingreso.
- Buscar que el personal de nuevo ingreso se integre rápidamente a su puesto, proporcionándole la información sobre la organización, sus instalaciones y sus funciones.

3.4.2.2. Servicios que ofrece el área de Contratación e Inducción

Para cumplir con los objetivos antes señalados el área de contratación e inducción ofrece a sus clientes los siguientes productos:

- Formalización de la relación laboral con base en los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo.
- Un personal de nuevo ingreso informado sobre las normas, políticas y filosofía de la organización.
- Un personal de nuevo ingreso que se adaptará más fácilmente a su puesto y equipo de trabajo.
- Un personal de nuevo ingreso que se sentirá integrado a la organización y apoyado por el área de Recursos Humanos en todas las dudas que se le presenten durante su estancia.

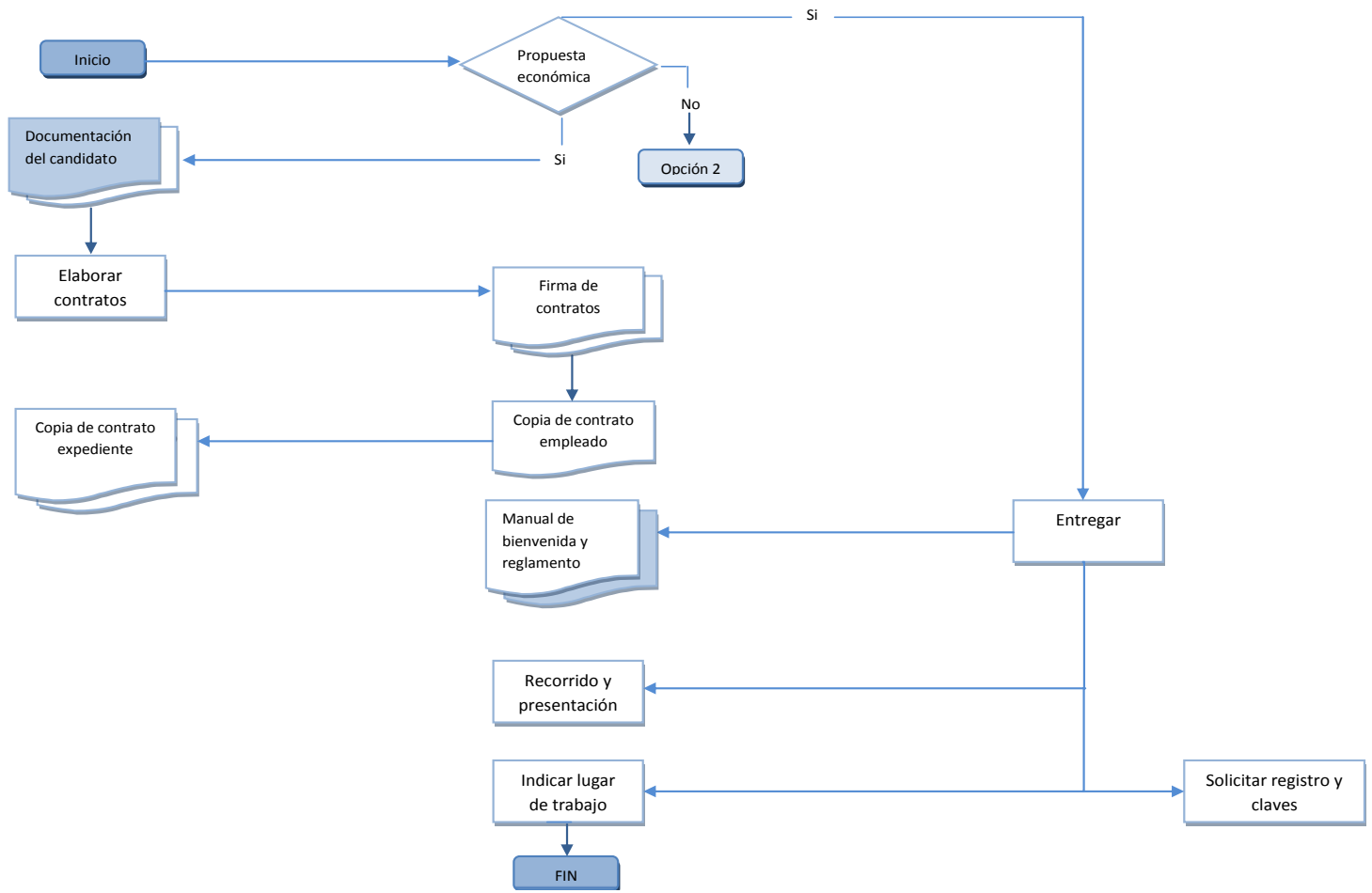
3.4.2.3. Políticas de Contratación e Inducción

- 1) La decisión de contratación será tomada únicamente por el Gerente del área, con excepción del personal que labora directamente para la Dirección General.
- 2) La asignación y autorización de sueldos estará sujeta a los límites del tabulador salarial vigente para ese año.
- 3) Todo el personal contratado deberá presentar la documentación mínima para conformar su expediente personal (ver tabla de documentos que debe contener el archivo del personal).
- 4) Los expedientes personales de los empleados serán responsabilidad del coordinador de Recursos Humanos, siendo manejados con discreción y confidencialidad.
- 5) El área administrativa deberá entregar a todo el personal de nuevo ingreso el Reglamento Interior de Trabajo, el mismo día que comienza su relación laboral, con la finalidad de que lo lea y que a partir de ese momento se sujete a todos los lineamientos que se estipulen en dicho documento.
- 6) Todo el personal de nuevo ingreso recibirá el Manual de Bienvenida, además de que deberá tener un recorrido por las instalaciones y ser presentado con los integrantes de la organización, incluyendo los socios.
- 7) Todo el personal de nuevo ingreso deberá firmar un Formato de Resguardo por el material y equipo de cómputo que recibirá durante su estancia en la Firma.
- 8) A Todo el personal de nuevo ingreso se le deberá asignar una clave de usuario y contraseña para utilizar los programas contables, la impresora y en su caso asignar una clave para quienes pueden realizar llamadas de larga distancia y a celulares.

3.4.2.4. Procedimiento de Contratación e Inducción

No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACOTACIONES
1	El responsable de la contratación deberá informar al candidato que ha sido seleccionado y hacer la propuesta económica.	
2	El responsable de la contratación solicitará y recabará toda la documentación del nuevo integrante.	Lista de documentación mínima.
3	El responsable de la contratación elaborará y entregará para sus respectivas firmas el o los contratos al personal de nuevo ingreso.	Machote predeterminado
4	Una vez firmado el contrato el área responsable de la contratación deberá entregar una copia al nuevo integrante y otra copia más pasará a formar parte del expediente individual del empleado.	
5	El responsable de la inducción entregará al personal de nuevo ingreso el Manual de Bienvenida y Reglamento Interior de trabajo.	
6	El responsable de la inducción mencionará los aspectos más importantes sobre el reglamento Interior de trabajo.	
7	El responsable de la inducción le dará un recorrido al nuevo empleado por las instalaciones y lo presentará con todos los integrantes de la organización.	
8	El responsable de la Inducción le indicará al nuevo empleado cuál será su lugar de trabajo y le proporcionará el Material y Equipo de Oficina indispensable para que comience sus labores.	Llenar Formato de Resguardo.
9	El responsable de la inducción le solicitará en recepción que el nuevo empleado sea integrado al sistema de registro de asistencia diaria.	
10	El responsable de la inducción solicitará a las áreas correspondientes la generación de usuario y contraseña para utilizar el software restringido, la fotocopidora, el teléfono y otros necesarios.	

Responsable de contratación	Empleado de nuevo ingreso	Responsable de inducción	recepción
-----------------------------	---------------------------	--------------------------	-----------



3.4.2.5. Indicadores de *Balance Score Card*

Contratación e Inducción

Indicador	Medición	Escala	Índice de desempeño
Personal que recibió inducción	Contrataciones - Inducciones	= 0	% de Efectividad
Contratos Firmados	Fecha de ingreso - fecha de firma de contrato	= 0	% de Efectividad

3.4.2.6. Formatos para la Contratación e Inducción

Lista de documentos que debe contener el expediente del personal de nuevo ingreso

REQUISICIÓN DE DOCUMENTACIÓN

- **Identificación Oficial (IFE)**
- **Clave Única de Registro de Población (CURP)**
- **Acta de Nacimiento**
- **Comprobante de domicilio.**
- **Registro Federal de Contribuyente (RFC)**
- **Número de Seguridad Social (NSS).**
- **Historial académico**
- **Cédula Profesional**
- **Título Profesional**
- **Comprobante de Diplomados, cursos de actualización u otros*.**
- **Comprobante de Estudios de Especialidad o Maestría *.**
- **Documento que avale nivel de inglés*.**
- **Cartas de Recomendación de empleos anteriores.**
- **Constancia de Retenciones del año anterior o comprobante de ingresos del empleo anterior *.**

Tabla de Asignación de Usuarios y claves de equipo y programas de cómputo

Nivel / Clase	CONTPAQ	NOMIPAQ	SUA / IDSE	INFOLEX	Material de consulta en electrónico	Fotocopiadora	Llamadas de larga distancia y a celular
Gerente	Propia y todas las de su departamento			Personal	General	Personal	Personal
Consultor	N/A	N/A	N/A	Personal		Personal	Personal
Supervisor	Propia y todas las de su departamento			Personal		Personal	Personal
Encargado	Personal	Personal	Personal	Personal		Personal	N/A
Analista	Personal	Personal	Personal	Personal		Personal	N/A
Administrativo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Personal	N/A

Índice del Manual de Bienvenida



Perfil de la organización

Estructura organizacional

Horarios, Días de descanso, fechas y forma de pago


Reglamento interior de Trabajo

Políticas de la Administración General

Directorio Telefónico

Otros Generales

Formatos de Resguardo de Material y Equipo de Oficina

 QUIBRERA SALDAÑA®	Referencia F-RH-02	Elaboración	Agosto 2011
Resguardo de Equipo y Material de Oficina			
Fecha de Asignación del equipo: _____ Código <input style="width: 50px;" type="text"/>			
Nombre: _____			
A continuación se señala el equipo de computo y/o material de oficina asignado a quien suscribe como responsable.			
Equipo de cómputo:			
<input type="checkbox"/> Computadora de Escritorio ó <input type="checkbox"/> Computadora portatil (Lap Top)			
Marca: _____ Modelo: _____ Accesorios: _____			
Material de Oficina			
Teléfono	<input type="checkbox"/>	Marca: _____	Modelo: _____
Calculadora	<input type="checkbox"/>	Marca: _____	Módulo: _____
Perforadora:	<input type="checkbox"/>	Marca: _____	Módulo: _____
Engrapadora:	<input type="checkbox"/>	Marca: _____	Módulo: _____
Llaves:	<input type="checkbox"/>	Número: _____	
Otros:			
_____		Marca: _____	Módulo: _____
_____		Marca: _____	Módulo: _____
_____		Marca: _____	Módulo: _____
Observaciones _____			
			Responsable _____
ENTREGA DEL EQUIPO AL TÉRMINO DE LA RELACIÓN LABORAL			
Fecha de entrega: _____			
Nombre y Firma de quien recibe: _____			

Resguardo de Material de Consulta

 QUIBRERA SALDAÑA®		RESGUARDO DE MATERIAL DE CONSULTA		REFERENCIA PTF-001
1. Descripción del Material				
Nombre:	AGENDA FISCAL			
Editorial:	PORTA THEMIS FISCAL CON CORRELACIONES			
Año	2011			
Características	Forro color azul, con separador.			
2. Observaciones				
El material se entrega nuevo a quien suscribe como responsable.				
Responsable <hr/>			Autoriza <hr/>	
Fecha de la entrega:				

3.4.3. Capacitación

3.4.3.1. Objetivos del área de Capacitación

- Que todo el personal que labora en la organización se mantenga debidamente actualizado en los temas inherentes a los servicios que ofrece el despacho.
- Que todo el personal adquiera y mejore sus conocimientos en el área que labora y tenga la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.
- Desarrollar y mejorar las habilidades, capacidades y conocimientos de los integrantes de la organización.

3.4.3.2. Servicios del área de Capacitación

Para cumplir con los objetivos antes señalados el área de capacitación ofrece a sus clientes los siguientes productos:

- Herramienta que facilite detectar las necesidades de capacitación
- Coordinación y apoyo durante los cursos de capacitación interna y externa.
- Presentación de propuestas de capacitación externa.

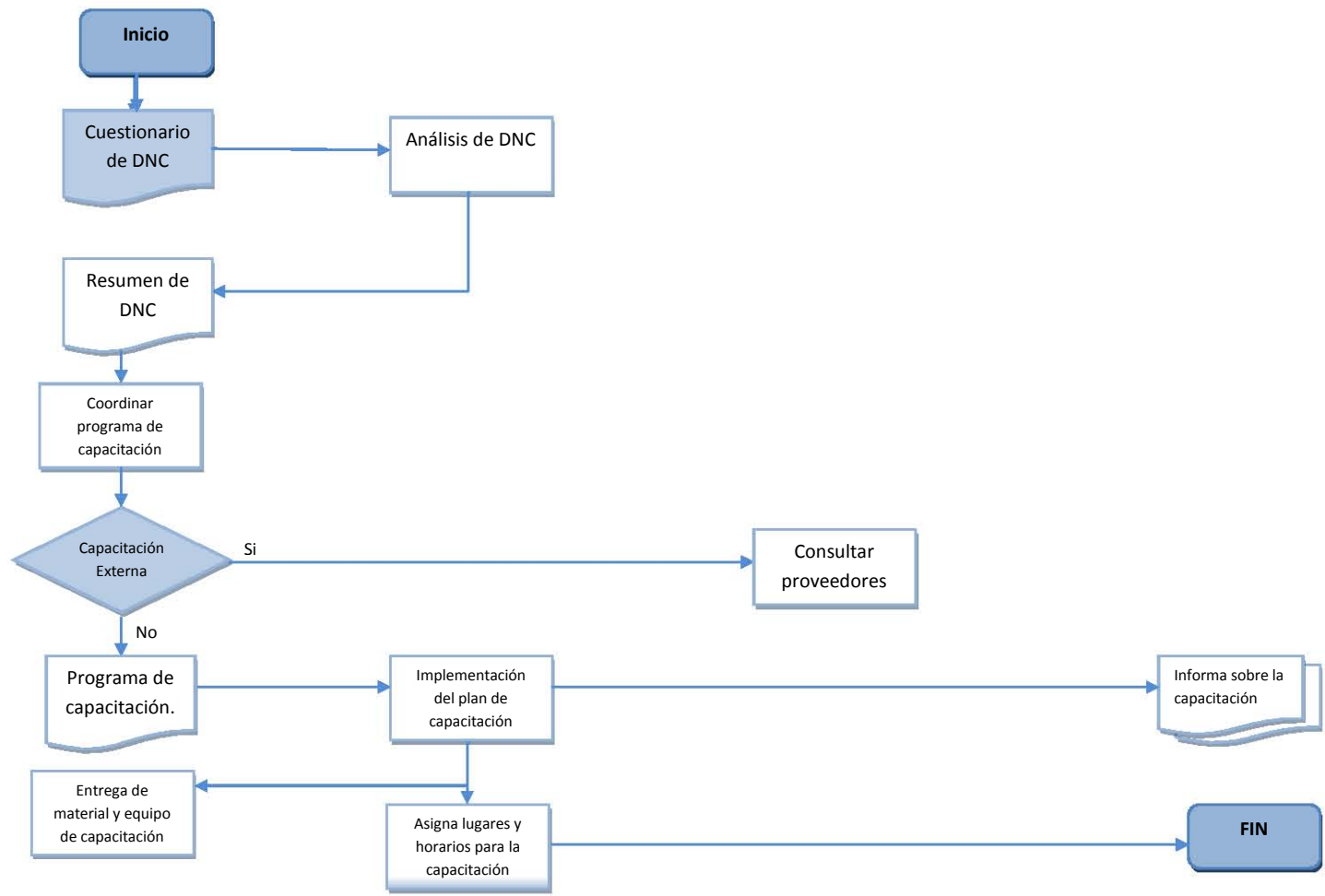
3.4.3.3. Políticas de Capacitación

- 1) Todo el personal deberá participar en los programas de capacitación interna y externa que se establezcan para cada área.
- 2) Todas las áreas, a través de su gerente deberán presentar su programa de capacitación al área correspondiente, de forma trimestral una lista de los temas que integrarán su programa de capacitación interna, por lo que cada área deberá recibir anualmente 4 cursos de capacitación como mínimo.
- 3) Todos los departamentos deberán entregar sus propuestas durante la primera semana de cada trimestre (enero, abril, julio y octubre).
- 4) Los programas de capacitación interna se sujetarán a la autorización de la Dirección General, quién a través del área de Recursos Humanos coordinará todas las actividades para que éstos se efectúen de acuerdo a su planeación.
- 5) El responsable de capacitación asistirá a todas las áreas para proporcionar los espacios y materiales necesarios para ejecutar la capacitación interna.
- 6) El área de capacitación será la responsable de informar, vía correo electrónico, el detalle de la programación de los cursos a todos el personal.
- 7) La capacitación externa estará sujeta a revisión de proveedores, cotizaciones y autorización de la Administración General.

3.4.3.4. Procedimiento de Capacitación

No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACOTACIONES
1	Los gerentes y supervisores elaboran el cuestionario para detección de necesidades de capacitación.	Cuestionario Predeterminado.
2	El área de capacitación realiza el análisis de los resultados del cuestionario y envía un resumen a los Gerentes.	
3	Los gerentes se coordinan para generar el programa de capacitación de los temas globales.	
4	¿La capacitación será recibida de manera externa?	
	SI – se consultan proveedores y se cotizan cursos. NO – Se continúa con el procedimiento de capacitación.	
5	El gerente elabora su programa de capacitación interna.	Formato Prediseñado
6	El área de capacitación recibe el programa de cada área y coordinará las actividades para implementar el plan trimestral.	
7	El responsable del área de capacitación informará a todo el personal sobre los planes de capacitación.	
8	El responsable de capacitación asignará los espacios y horarios para la capacitación y proporcionará apoyo a cada área para que se cuente con el material y equipo necesario para cada curso de capacitación interna.	Formato Prediseñado

Supervisor y/o gerentes	capacitación	Capacitadores externos	empleados
-------------------------	--------------	------------------------	-----------




3.4.3.5. Indicadores de Balance Score Card

Capacitación

Indicador	Factor	Medición	Escala	Índice de desempeño
Personal que recibió Capacitación	Número	Invitados - Asistencia	= 0	% de Efectividad
Horas de capacitación recibidas	Tiempo	Horas Hombre x Participantes	Total de horas	N/A
Costo de la Capacitación	\$	Costo de los cursos/ horas de capacitación	\$ Costo por Hora	N/A
Rentabilidad de la Capacitación	Tiempo/ Dinero	Tiempo del proceso antes de la capacitación - Tiempo de los proceso después de la capacitación	Costo de horas reducida VS costo de capacitación	% de Rentabilidad de la capacitación

3.4.3.6. Formatos para el área de Capacitación

Cuestionario para la Detección de Necesidades de Capacitación

 QUIBRERA SALDAÑA®	Referencia	F-RH-03	Elaboración	Nov-11
	Cuestionario para la Detección de Necesidades de Capacitación			

Participantes	<u>Gerente del área</u>	Fecha
	<u>Empleado</u>	
	<u>Recursos Humanos</u>	

Sección para el Gerente del área

1. ¿En qué temas es necesario que el personal a su cargo, es necesario que mejore sus conocimientos?

2. ¿En los proyectos futuros, que habilidades serán necesarias desarrollar en su equipo de trabajo?

3. ¿Cuáles son los temas en los que su personal tiene mayores dificultades para resolver situaciones?

Sección para el Personal

1. ¿Cuáles son las funciones de tu trabajo que se te hacen más complicadas?

2. ¿En que software consideras necesario un curso de capacitación para mejorar tus habilidades?

3. ¿Cuáles son los temas de tu área profesional en los que no has recibido actualización?

Sección para el área de Recursos Humanos

1. ¿Al surgir una vacante, qué habilidades, conocimientos o competencias son las más difíciles de encontrar en los candidatos para cubrir el puesto?

2. ¿Cuáles son las competencias que se deben desarrollar de manera general en el personal que integra a la organización y que beneficie el logro de objetivos y optimización de los recursos.

Observaciones: _____

Revisó: _____

Fecha de Revisión: _____

Estructura General para programar la Capacitación Interna

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Tema:	Reforma Fiscales 2012	Instructor:	Gerente de Impuestos
Objetivo:	Analizar las reformas fiscales recientemente aprobadas por el Congreso de la Unión para entrar en vigor el 1o. de enero próximo y aplicarlas correctamente a todos los servicios que ofrece el Despacho		
Duración:	9 hrs.	Participantes:	Supervisores y Analistas

Fecha	Horario	Subtemas	Objetivo Especifico	Técnica de Eseñanza	Material Requerido	Forma de Evaluación
28/11/2011	10:00 a 11:00	1. Ley de Ingresos de la Federación 2012	Comprender el panorama General las nuevas disposiciones fiscales	Exposición (presentación power Point)	Computadora Proyector	Comentarios y dudas durante la sesión.
28/11/2011	11:00 a 13:00	2. ISR	Conocer las reformas más relevantes en ISR	Exposición con casos prácticos	Computadora Proyector Hojas, lápiz, calculadora.	Casos Prácticos resueltos en la sesión
30/11/2011	10:00 a 13:00	3. IETU 4. IESPS				
02/12/2011	10:00 a 13:00	5. Código Fiscal de la Federación 6. Derechos Federales.				

Principales Proveedores de Capacitación

Externa

Proveedor	Productos
Colegio de Contadores Públicos de México	Cursos Externos en temas de: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Impuestos • Auditoría • otros afines a los servicios que ofrece la firma
GVA Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos en Temas Contables • Software Contable • software Office
Colegio Fiscal de México	Cursos Externos en temas de: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Impuestos • Auditoría • otros afines a los servicios que ofrece la firma
Visión Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Temas de la Administración de Recursos Humanos
Berlitz y The Anglo	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas, principalmente Inglés.

Proveedores de Capacitación Interna

Proveedor	Productos
Gerente de Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de los temas fiscales nacionales e internacionales. • Cuenta con Maestrías y Especializaciones.
Gerente de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Auditor Certificado con amplia experiencia en los temas de su área.
Gerentes de Procesos de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Contadores Certificados • Cuentan con Maestrías y diferentes Diplomados.
Consultores Fiscales	<ul style="list-style-type: none"> • Dominan los temas de Impuestos internacionales.

3.4.4. Sueldos y Salarios

3.4.4.1. Objetivos

- Asignar a cada puesto del despacho un valor económico justo, razonable y objetivo a través de las técnicas de valuación de puestos.
- Diseñar los paquetes de remuneraciones que sean atractivos al personal actual y los prospectos en relación con los beneficios que ofrece la competencia.
- Establecer las políticas necesarias que permitan compensar al personal de forma equilibrada y basado en resultados de desempeño.

3.4.4.2. Productos del área de Compensaciones

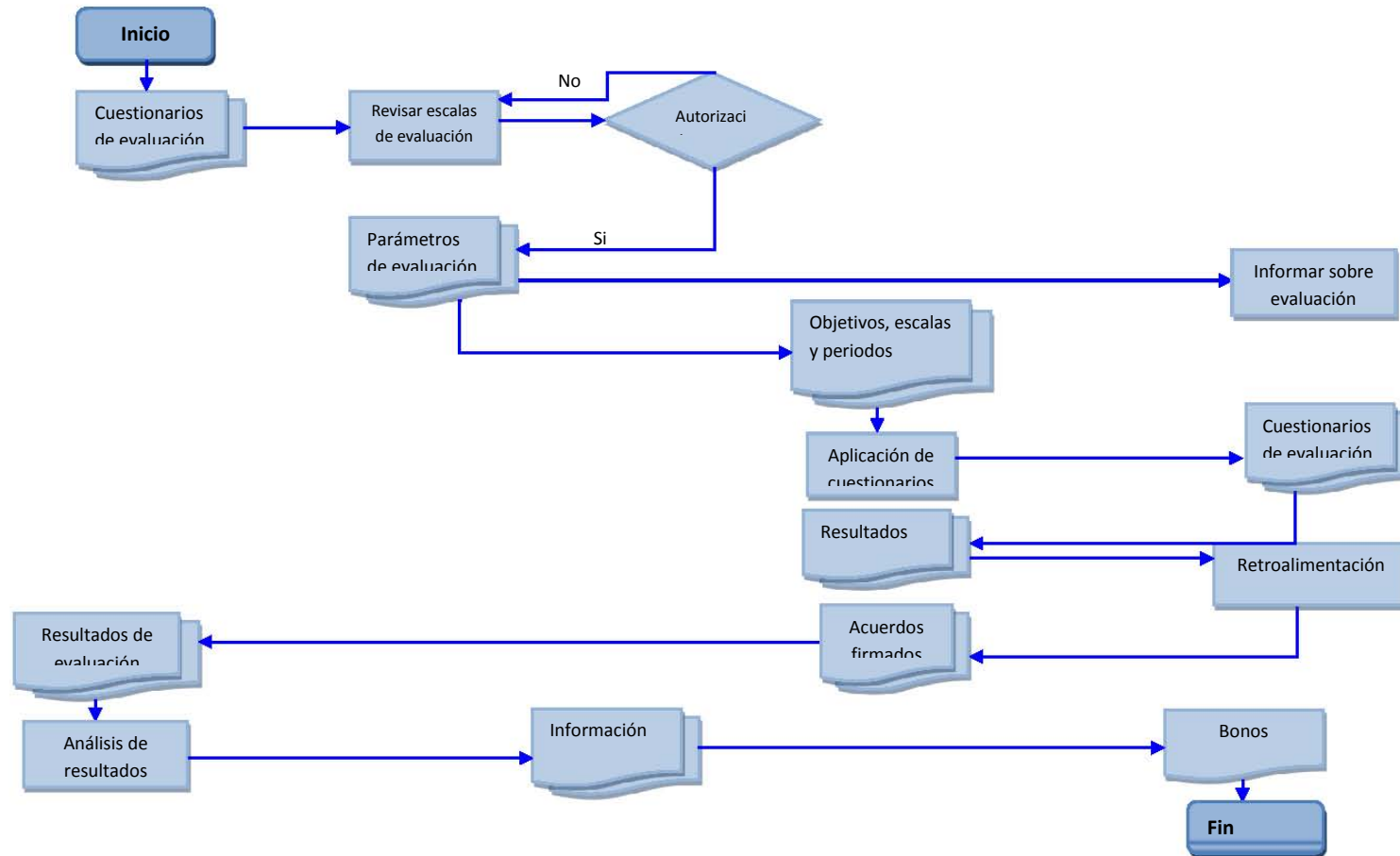
- Proyecto de Valuación de Puestos
- Análisis Financiero de Costos por Sueldos y Salarios.
- Evaluaciones de Desempeño
- Estrategias para generar nuevos beneficios (prestaciones) para los trabajadores, de bajo costo y redituables para la Organización.

3.4.4.3. Políticas del área de Sueldos y Salarios

- 1) Todo el personal será evaluado con base en su desempeño como mínimo 2 veces al año.
- 2) Todos los paquetes de compensaciones por desempeño se deberán asignar con base en resultados obtenidos a través de una metodología que sea imparcial y otorgue resultados ecuanímes.
- 3) Los bonos anuales se asignarán con base en una escala de resultados establecida y autorizada por la Dirección General.
- 4) Los incrementos salariales estarán sujetos al promedio de los resultados anuales que obtenga cada empleado.

3.4.4.4. Procedimiento de Evaluación del Desempeño

No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATOS REQUERIDOS
1	El responsable del área de sueldos y salarios revisará y ajustará los parámetros del cuestionario de evaluación para ese periodo.	Formato en Excel del cuestionario de evaluación.
2	El coordinador de Recursos Humanos revisará las escalas de evaluación y solicitará la autorización del Administrador General.	
3	El Administrador General autoriza los parámetros de medición.	
4	El coordinador de Recursos Humanos informa a todo el personal sobre la evaluación del desempeño.	Objetivos, Escalas y Periodo de evaluación.
5	Los Gerentes y supervisores aplican el cuestionario al personal que está directamente bajo su cargo.	
6	Los Gerentes y supervisores obtienen los resultados de la evaluación e informan se lo informan a cada empleado evaluado.	
7	El empleado evaluado otorga retroalimentación a su jefe directo.	
8	El empleado evaluado menciona cuáles serán los objetivos a cumplir para antes de la próxima evaluación.	
9	El evaluador y el evaluado firma los resultados del cuestionario.	
10	El evaluador entrega los resultados al responsable de Sueldos y Salarios.	
11	El responsable de sueldos y salarios verifica los resultados y entrega la información al Administrador General.	
12	El administrador General autoriza y entrega los bonos económicos al personal que haya sido acreedor.	



3.4.4.5. Indicadores de *Balance Score Card*

Compensaciones


	Indicador	Factor	Medición	Escala	Índice de desempeño
1	Salarios respecto de la competencia	\$	Sueldo por nivel jerárquico - sueldos promedio de la competencia directa	\$	Ventaja/ Desventaja para Toma de decisiones
2	Costo de los bonos de desempeño	\$	Suma de los Bonos por desempeño - Presupuesto	S	% de Aprovechamiento del presupuesto
3	Incrementos Anuales	\$	Suma de los incrementos anuales - Presupuesto	\$	% de Aprovechamiento del presupuesto
4	Costos del personal por departamento	S	costos por departamento - presupuesto	S	% de Rentabilidad

3.4.4.6. Herramientas y Formatos para el área de Sueldos y Salarios

Formato del Tabulador Salariar

PUESTO	NIVEL	CONTABILIDAD		AUDITORÍA		FISCAL		ADMINISTRATIVO	
		SUELDO MÍNIMO	SUELDO MÁXIMO	SUELDO MÍNIMO	SUELDO MÍNIMO	SUELDO MÁXIMO	SUELDO MÁXIMO	SUELDO MÍNIMO	SUELDO MÁXIMO
SOCIO	SOCIO								
ASOCIADO	ASOCIADO								
GERENTE	SENIOR		\$	\$			\$		
GERENTE	JUNIOR	\$	\$		\$				
SUPERVISOR	SENIOR		\$			\$			
SUPERVISOR	JUNIOR		\$		\$			\$	
ENCARGADO	A	\$				\$			
ENCARGADO	B	\$							
ANALISTA	A	\$	\$		\$				
ANALISTA	B	\$	\$				\$		
ANALISTA	C	\$	\$					\$	\$
SECRETARIA	A							\$	\$
SECRETARIA	B							\$	\$
MENSAJERO								\$	\$

Cuestionario para la Evaluación del Desempeño

 QUIBRERA SALDAÑA		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2012					
Fecha de la evaluación:							
Nombre del evaluado: _____				Puesto: _____			
Fecha de ingreso del evaluado:							
Nombre del evaluador: _____							
Cuestionario							
1. ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES		EX	MB	B	R	D	N/A
Sigue las instrucciones al ejecutar su trabajo							
Su planeación y organización al realizar su trabajo es							
Es analítico y/o investiga los temas que desconoce							
Las decisiones que toma para solucionar problemas son							
Reconoce y notifica los problemas de manera oportuna							
Ante un problema formula soluciones alternativas							
Simplifica las operaciones al mínimo (es eficiente)							
		0	0	0	0	0	0.00
Comentarios:							
2. TRABAJO EN EQUIPO		EX	MB	B	R	D	N/A
Su habilidad de coordinación y cooperación es							
Desarrolla ideas para mejorar el trabajo (expresa su criterio)							
Su habilidad para trabajar bajo presión es							
Sus habilidades como líder son							
Su capacidad de interactuar con el equipo es							
Su capacidad para adaptarse al cambio es							
Su habilidad para evitar conflictos							
		0	0	0	0	0	0.00
Comentarios:							
3. COMPETENCIAS		EX	MB	B	R	D	N/A
Asistencia y Puntualidad							
Disciplina y Respeto							
Dinamismo y Proactividad							
Cooperación							
Dedicación y compromiso							
Ganas de aprender							
Responsabilidad							
Creatividad							
Su grado de confiabilidad (honestidad) es							
Su grado de prudencia y madurez es							
Su presencia es (formalidad en el vestido y arreglo personal)							
		0	0	0	0	0	0.00
Comentarios:							
4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN		EX	MB	B	R	D	N/A
Su habilidad para resumir y concluir ideas es							
Su habilidad para comunicarse verbalmente es							
Su calidad para comunicarse de forma escrita es							
Su habilidad para expresarse de forma escrita en inglés es							
su habilidad para expresarse verbalmente en inglés es							

5. ORGANIZACIÓN Y LIMPIEZA		EX	MB	B	R	D	N/A
La organización en sus documentos es							
La claridad en sus papeles de trabajo es							
La limpieza, legibilidad y cuidado en sus documentos es							
La documentación se encuentra archivada							
La organización que prevalece en sus archivos es							
La organización y limpieza en su espacio de trabajo es							
		0	0	0	0	0	0
Comentarios:							
6. TRATO CON LOS CLIENTES		EX	MB	B	R	D	N/A
El tiempo de respuesta para los clientes es							
La manera en que se dirige hacia los clientes es							
La formalidad que proyecta hacia los clientes es							
La actitud que manifiesta hacia los clientes es							
		0	0	0	0	0	0
Comentarios:							
7. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		EX	MB	B	R	D	N/A
La aplicación general de sus conocimientos es							
Sus conocimientos técnicos generales son							
Sus conocimientos técnicos particulares son							
En general su manejo de office es							
Su conocimiento y aplicación de la paquetería especializada es:							
		0	0	0	0	0	0
Comentarios:							
8. SUPERVISIÓN DE PERSONAL		EX	MB	B	R	D	N/A
El apoyo que le brinda a su equipo es							
Su planeación y organización (eficiencia) del trabajo es							
La dirección (liderazgo) ante el equipo de trabajo es							
La motivación que promueve en su equipo de trabajo es							
Acepta y comparte las responsabilidades							
Informa y comparte los logros obtenidos							
El seguimiento que le da a sus controles de trabajo es							
Los resultados que se obtienen de su supervisión son							
		0	0	0	0	0	0
Comentarios:							
9. PRODUCTIVIDAD		CUMPLIMIENTO OPORTUNO					N/A
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	REGULAR MENTE	POCAS VECES	NUNCA	N/A
Revisa y clasifica la información enviada por el cliente							
Solicita a tiempo la información faltante y/o necesaria							
Analiza, registra y revisa la información oportunamente							
Los Estados Financieros se emiten de acuerdo a su programación							
Elabora reportes finales para los clientes en tiempo estipulado							
Realiza los pagos provisionales y/o mensuales dentro de los periodos correspondientes							
Efectúa correcta y oportunamente la gestión de los diversos trámites para los clientes							
Presenta en tiempo y forma las obligaciones anuales							
Envía información al cliente de manera oportuna.							

10. REPORTES DE TIEMPO (INFOLEX)	CUMPLIMIENTO OPORTUNO						0.00
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	REGULAR MENTE	POCAS VECES	NUNCA	N/A	
¿Elabora sus registros de tiempo?							
¿Registra un mínimo de 8 horas diarias?							
¿Los registros se realizan diariamente?							
¿La descripción de las actividades es clara?							
¿Conoce todos los expedientes en los que está dado de alta?							
¿Las actividades que se registran son acordes al trabajo realizado?							
	0	0	0	0	0	0	0.00
¿Utiliza otros medios para llevar el control de sus actividades?		NO <input type="text"/>		SI <input type="text"/>			
Comentarios:							
Resumen Global							
1. ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES							0.00
2. TRABAJO EN EQUIPO							0.00
3. COMPETENCIAS							0.00
4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN							#####
5. ORGANIZACIÓN Y LIMPIEZA							0.00
6. TRATO CON LOS CLIENTES							N/A
7. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS							0.00
8. SUPERVISIÓN DE PERSONAL							N/A
9. PRODUCTIVIDAD							#####
10. REPORTES DE TIEMPO (INFOLEX)							0.00
							Promedio #####
Compromisos y metas							
YO 0	ME COMPROMETO A:						
Retroalimentación							
Menciona los aspectos en los que tu evaluador puede mejorar para que se logren conjuntamente los objetivos del puesto							
0				0			
Firma del evaluado				Firma del Evaluador			

Escala de Medición para aplicar el cuestionario de Evaluación del desempeño

Evaluación	Significado	Escala
EX	Excelente	Su actuación es excepcional ya que siempre excede los requerimientos del puesto. Otorga la calificación máxima (10).
MB	Muy bien	Su actuación es de gran calidad, muestra dedicación y se empeña por dar los mejores resultados. Otorga una calificación alta (9)
B	Bien	Su actuación cumple los requerimientos mínimos del puesto, denota responsabilidad en su trabajo. Otorga una calificación media (8)
R	Regular	Su esfuerzo es mínimo para cada actividad, realiza sólo lo suficiente y la calidad es baja en los resultados. Otorga una calificación baja (7)
D	Deficiente	Su actuación es deficiente y difícilmente se alcanzan los resultados. Demuestra desinterés por su trabajo. Otorga la calificación más baja (5)
N/A	No Aplica	De acuerdo a las características del puesto este factor no aplica por lo que el promedio no se verá afectado al final.

Escalas para obtención de bonos de desempeño

Resultado	Bono
9.7 a 10	45 días de Salario
9.3 a 9.6	35 días de Salario
8.9 a 9.2	25 días de Salario
8.0 a 8.8	15 días de Salario
Menor a 8.0	Sin derecho a Bono

3.4.5. Seguridad e Higiene

3.4.5.1. Objetivos del área de Seguridad e higiene

- Generar e implementar las medidas de seguridad necesarias encaminadas a salvaguardar la integridad de todo el personal y de las instalaciones.
- Evitar los accidentes y enfermedades de trabajo de todo el personal que integra la firma.
- Mantener las instalaciones en condiciones higiénicas que le permitan al personal realizar sus actividades diarias sin problemas.
- Mantener las instalaciones y equipo en las mejores condiciones a través de mantenimiento y medidas preventivas necesarias.

3.4.5.2. Servicios del área de Seguridad e Higiene

Para cumplir con los objetivos antes señalados el área de Seguridad e higiene ofrece a sus clientes los siguientes productos:

- Programa trimestral de revisión, previsión de problemas inherentes a las instalaciones.
- Corrección inmediata de fallas o contingencias dentro y fuera de las instalaciones.
- Botiquín de Emergencia y equipo contra incendios.
- Simulacros contra incendios y temblores.

3.4.5.3. Políticas de Seguridad e Higiene

- 1) El área responsable de la seguridad e higiene diseñará un programa trimestral de revisión, previsión de problemas inherentes a las instalaciones.
- 2) Se deberán realizar como mínimo dos simulacros al año.
- 3) El botiquín de emergencia deberá encontrarse en un lugar visible, al alcance de todos y con el contenido indispensable.
- 4) Únicamente se le podrá dar acceso a las personas que se identifiquen mencionando a que persona buscan y cuál es el motivo por el que se presentan en nuestras instalaciones.
- 5) La mensajería de carácter general deberá recibirse en la puerta de acceso principal, es decir, carteros, notificadores del IMSS, SHCP, Delegaciones, Tesorería, etc.
- 6) Todo el personal al retirarse de las instalaciones deberá de apagar sus equipos electrónicos asignados.
- 7) Queda estrictamente prohibido fumar dentro de las instalaciones de la firma, a fin de evitar contingencias innecesarias.
- 8) El personal deberá procurar el orden y limpieza de todas las instalaciones, poniendo mayor énfasis en las áreas del comedor y sanitarios, manteniendo siempre cerradas las puertas de dichas áreas.
- 9) Los desperfectos o problemas en las instalaciones, mobiliario, equipo de cómputo y accesorios deberán ser reportados de manera oportuna al área de Seguridad e Higiene, a fin de que se tomen las medidas correctivas a la brevedad.
- 10) El personal, al momento de retirarse de las oficinas será responsable de apagar y/o desconectar: su equipo de cómputo, las luces de su oficina o pasillos, los ventiladores.

3.4.5.4. Indicadores de *Balance Score Card*

Seguridad e Higiene

	Indicador	Medición	Escala	Índice de desempeño
1	Número de incapacidades	total de incapacidades	Cantidad	N/A
2	Costo por Incapacidades	Incapacidad x salario diario =	Costo por Departamento	% Rentabilidad del departamento
	Costo de equipo para emergencias	Suma de las erogaciones en el mes	Costo promedio mensual	% de Aprovechamiento del presupuesto
3	Costo por mantenimiento	Suma de las erogaciones en el mes	Costo promedio mensual	% de Aprovechamiento del presupuesto

3.4.5.5. Herramientas del área de Seguridad e Higiene

<p>Contenido del Botiquín de Emergencias</p>	<p>Material:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Manual de primeros auxilios.✓ Gasa estéril de distintos tamaños✓ Cintas adhesivas en varios tamaños.✓ Vendas elásticas✓ Toallas antisépticas✓ Jabón✓ Cinta hipoalergénica✓ Algodón estéril✓ Parches estériles para ojos✓ Almohadillas estériles de gasa✓ Alcohol✓ Guantes✓ Agua oxigenada <p>Medicamentos</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Analgésicos✓ Antidiarreico✓ Antihistamínico✓ Aspirinas
<p>Especificaciones de los extintores.</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Tipo A✓ Agente Extintor – Bióxido de Carbono✓ Recomendado para espacios pequeños y cerrados.✓ No dañe equipo eléctrico✓ Peso Máximo 2 Kg✓ Cumpla con las NOM y Normas de Seguridad e Higiene.

Programa de Revisión y Previsión de las instalaciones

Actividad	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Revisión de las condiciones de los extintores (caducidad)												
Revisión y cambio de balastras												
Mantenimiento de alarmas de Seguridad												
Revisión y mantenimiento de Instalaciones hidráulicas (detección de Fugas)												
Revisión y mantenimiento de Instalaciones eléctricas.												
Fumigación												

3.4.5.6. Mapa de las instalaciones

Planta Baja



Planta Alta



3.4.6. Relaciones laborales

3.4.6.1. Objetivos del área de Relaciones Laborales

Mantener una relación dentro de los lineamientos legales entre patrón y trabajador a través de estrategias y negociaciones que beneficien tanto a la organización como a todos sus integrantes.

3.4.6.2. Servicios del área de Relaciones Laborales

Para cumplir con los objetivos antes señalados el área de relaciones laborales ofrece a sus clientes los siguientes servicios:

- Negociaciones favorables con los empleados.
- Asesoría legal en materia de Despido
- Asesoría legal especializada (*Outsourcing*)

3.4.6.3. Políticas del área de Relaciones laborales

- 1) En observancia a los contratos Laborales y el Reglamento Interior de Trabajo, es obligación de los empleados dar aviso de su renuncia de manera formal, tanto al jefe directo como a la Dirección General, con mínimo 15 días de anticipación, plazo necesario para la entrega y conclusión de los trabajos que estén bajo su responsabilidad.
- 2) El empleado que decida concluir la relación laboral, deberá presentar a la Dirección General o Administración una carta de renuncia firmada, en la que se especifique la fecha pactada de salida, considerando los 15 días señalados en el punto anterior.
- 3) El día que se concluye la relación laboral, el empleado deberá hacer la entrega formal de la información digital e impresa que manejaba, así como del material y equipo de cómputo que se le dio en resguardo.
- 4) La Gerencia correspondiente será la responsable de recibir la información impresa o digital que manejaba el empleado, cerciorándose de que se entrega completa y con las indicaciones que sean necesarias.
- 5) El área de Servicios al Personal será la responsable de recibir el material y equipo de cómputo que entrega el personal que concluye la relación laboral.
- 6) El pago correspondiente a finiquito se hará a través de cheque, y éste se realizará después de la entrega completa de información, material y equipo.
- 7) El área de Relaciones Laborales entregará al empleado el último día de labores todos los documentos que se deriven del proceso de término de relación laboral (Cálculo desglosado de finiquito, convenio de término de la relación laboral, cheque original y copia) con la finalidad de que sean firmados.

3.4.6.4. Indicadores de *Balance Score Card*

Relaciones Laborales

	Indicador	Medición	Escala	Índice de desempeño
1	Número de Despidos	Despidos en el mes	Total	N/A
2	Costo por Despido	Indemnización + costo por nueva contratación	\$ Erogaciones	Respecto del Presupuesto de cada departamento
3	Renuncias	Renuncias en el mes x Costo	\$ Erogaciones por renuncia	

3.4.7. Nómina

3.4.7.1. Objetivos del área de Nómina

- Determinar de manera correcta los montos quincenales y mensuales por concepto de salarios que deberá recibir cada empleado de la organización.
- Realizar el pago oportuno a cada empleado.
- Mantener al corriente la determinación y pago de impuestos inherentes a la nómina.

3.4.7.1. Servicios del área de Nómina

Para cumplir con los objetivos antes señalados el área de Nómina ofrece a sus clientes los siguientes productos:

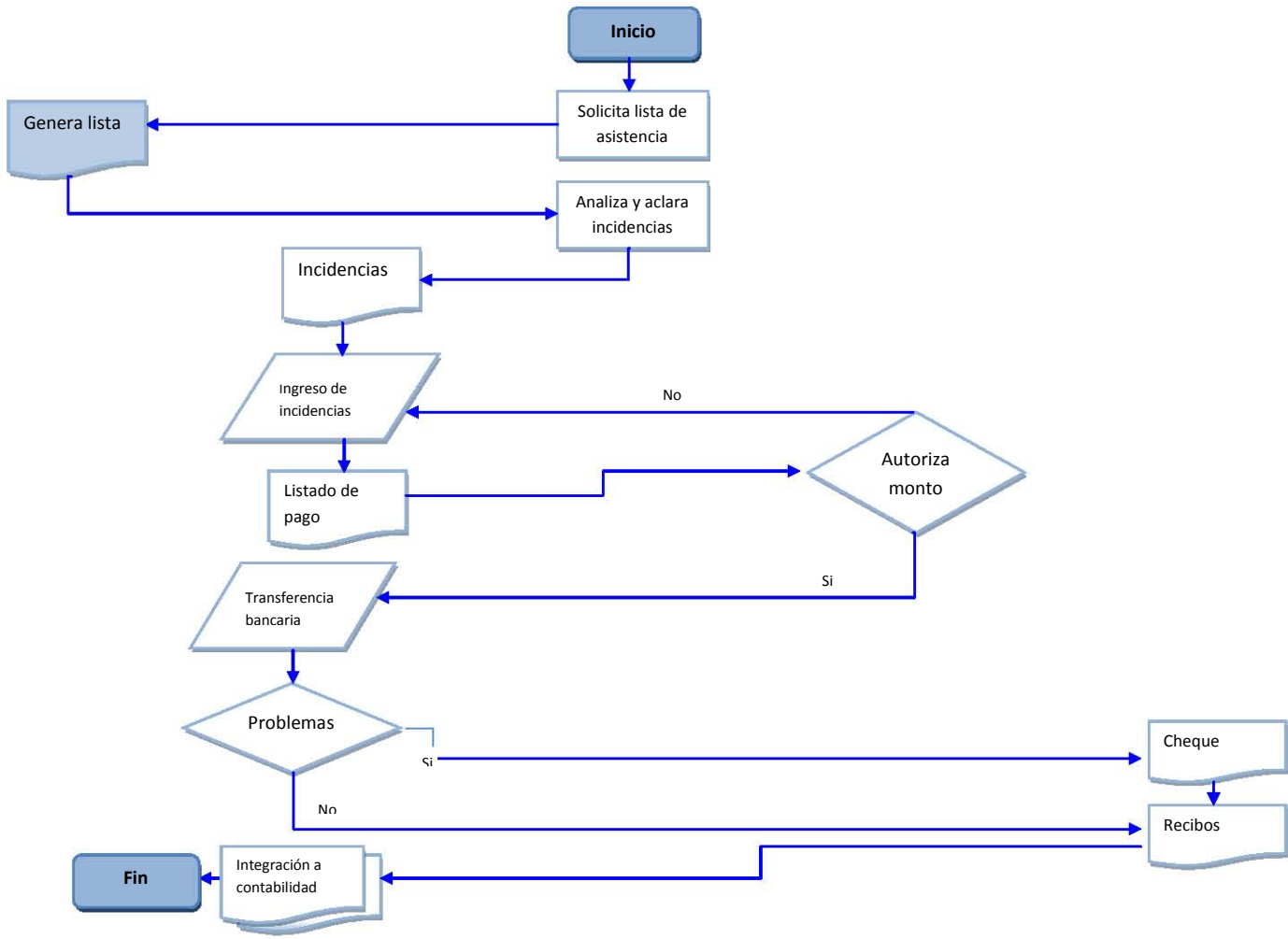
- Pagos correctos y oportunos.
- Recibos de nómina entregados en tiempo.
- Impuestos enterados y pagados
- Aclaraciones respecto a la nómina de manera inmediata.
- Gestión y entrega de Tarjeta bancaria de Nómina
- Gestión y entrega de Tarjeta de Vales

3.4.7.2. Políticas del área de Nómina

- 1) El área Nómina será la responsable de coordinar las actividades relacionadas al pago de la nómina y demás actividades que deriven de ésta función.
- 2) El cómputo de incidencias del personal se realizará con dos o tres días de anticipación a las fechas de pago, a fin de que se cuente con el tiempo necesario y requerido por los bancos para realizar las transferencias bancarias. Por lo tanto las incidencias ocurridas en los días (13, 14, 15 o 28, 29, y últimos de mes) se computarán para el siguiente periodo quincenal, y se realizarán los ajustes económicos a que se tenga lugar.
- 3) En los casos de incidencias por motivos de salud se procederá de la siguiente forma: El personal contratado por tiempo indeterminado deberá presentar los justificantes médicos emitidos por el IMSS, que en caso de falta se solicitará la incapacidad correspondiente. El personal contratado por tiempo determinado podrá remitir justificantes de doctores e instituciones médicas privadas. Los justificantes deberán ser entregados o enviados por correo electrónico, al área administrativa al día siguiente de la falta, a fin de evitar ajustes económicos respectivos.
- 4) El pago de nómina se realizara los días 15 y último de cada mes, siempre que éstos sean días hábiles, de no ser así se pagará el día hábil inmediato anterior a los ya señalados.
- 5) Respecto a las formas de pago se procederá de la siguiente forma: para el personal contratado por tiempo indeterminado los pagos se realizarán a través de transferencia bancaria. Para el personal en periodo de prueba o contratado eventualmente su pago se realizará a través de cheque nominativo.
- 6) El pago del bono mensual por asistencia y cumplimiento de horario normal se liquidará siempre en la segunda quincena de cada mes.
- 7) El pago de vales de despensa se liquidara en la segunda quincena de cada mes, a través de una tarjeta electrónica que se le entregará a cada empleado contratado por tiempo indeterminado.
- 8) El personal deberá recibir, firmar y entregar al área nómina, los recibos de pagos quincenales o mensuales que correspondan.

3.4.7.3. Procedimiento de la Elaboración de Nómina

No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACOTACIONES
1	El responsable de Servicios al personal solicita a recepción que se genere la lista de asistencia del periodo.	Periodo Quincenal
2	El responsable de servicios al personal revisa las incidencias y confronta los permisos y aclara en caso de dudas directamente con el personal.	
3	El responsable de personal emite una lista de incidencias para entregar al área de nóminas a más tardar 2 días antes de la fecha de pago.	
4	El responsable nómina ingresa las incidencias en el programa contable.	
5	El responsable nómina obtiene el listado de los montos que se deben pagar a cada persona.	Listado preestablecido
6	El Administrador General revisa el listado y autoriza las transferencias	
7	El responsable de nómina realiza las transferencias bancarias	Observar políticas de pagos
8	¿Existió algún problema para realizar las transferencias?	
	Sí – Se elaboran cheques para cada empleado. No – Se continúa con el proceso.	
9	El responsable de Nómina genera e imprime los recibos para cada empleado y los entrega al responsable de servicios al personal.	Formatos prediseñados en el sistema
10	El responsable de Servicios al personal entrega personalmente a cada empleado el recibo correspondiente al pago.	
11	¿Existen dudas en el Pago?	
	Sí- Se solicita la aclaración inmediata con el responsable de nómina. No – Se continúa el proceso.	
12	El responsable de nómina integra a su contabilidad las determinaciones obtenidas de la nómina elaborada.	



3.4.7.4. Indicadores de *Balance Score Card*

Nómina

	Indicador	Factor	Medición	Resultado	Índice de desempeño
1	Nómina Mensual	\$	Suma de Salarios + Prestaciones + finiquitos + otras precepciones	Total \$	% Respecto del presupuesto
	Errores de Cálculo	Número	Número de cálculos erróneos en el mes	= 0	% de Efectividad
2	Impuestos	\$	IMSS+ INFONAVIT+ ISN+ISR	Total de Impuestos	% Respecto del presupuesto
3	Multas y Recargos	\$	Total de recargos en el Mes	= 0	% de Efectividad expresado en \$

3.4.8. Administración de Personal

3.4.8.1. Objetivos del área de Administración de Personal

- Generar la información necesaria para analizar los puestos.
- Obtener la información y diseñar los procedimientos de la organización.
- Elaborar y mantener actualizados los Manuales de Organización, de Políticas y de Procedimientos.
- Diseñar e implementar herramientas administrativas que permitan que la organización funcione adecuadamente.
- Dar Soporte a todas las áreas de Recursos Humanos que requieran utilizar u obtener información generada por esta área.

3.4.8.2. Servicios del área de Administración de Personal

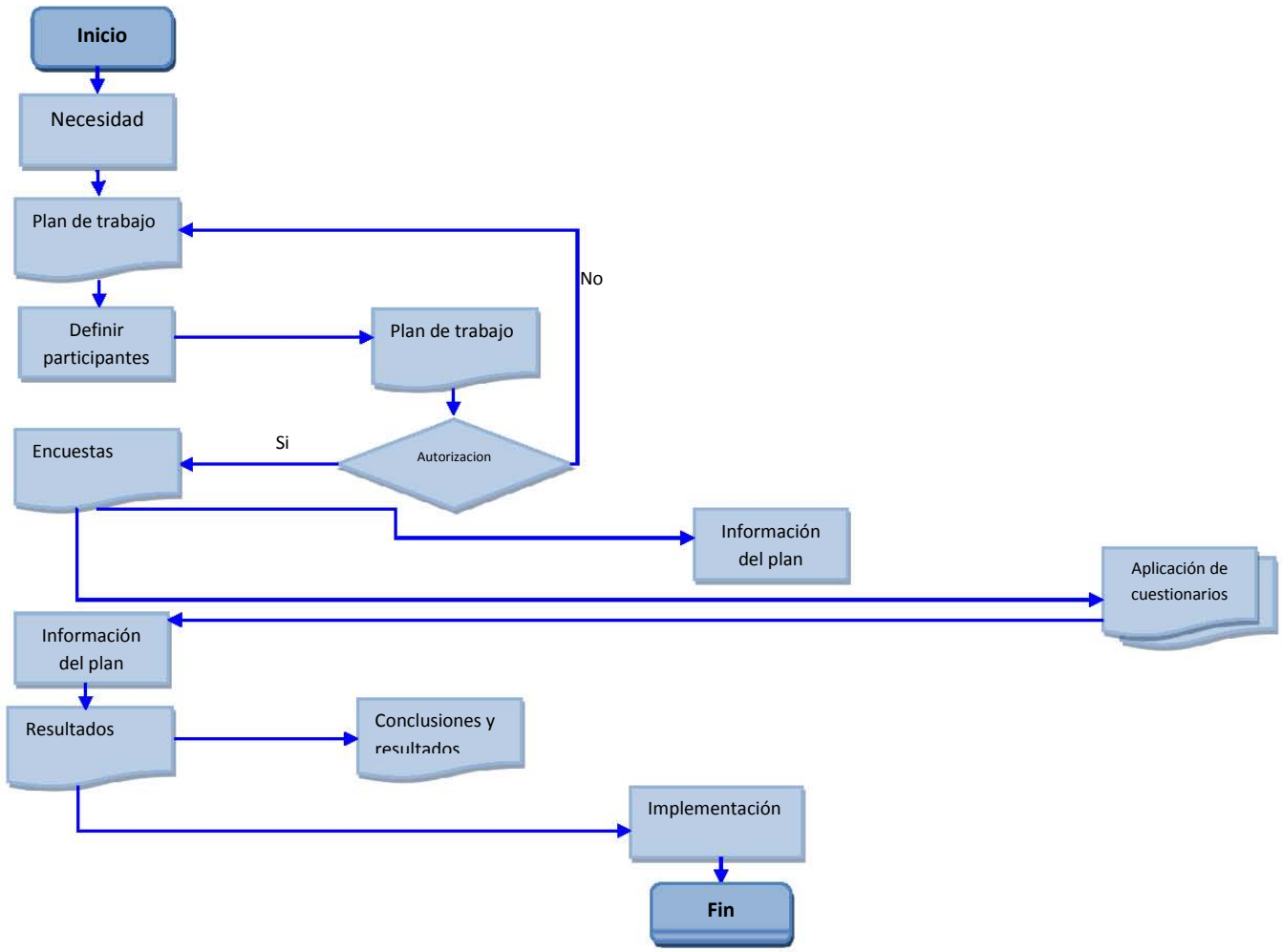
- Análisis y Descripción de Puestos
- Generación, Implementación y Actualización de los Manuales de:
 - ✓ Recursos Humanos
 - ✓ Procedimientos
 - ✓ Políticas
 - ✓ Organización
 - ✓ Bienvenida
- Soporte eficaz y oportuno a todos los departamentos de la organización y las áreas de Recursos Humanos.

3.4.8.3. Políticas del área de Administración de Personal

- 1) La obtención de información se realizará a través de técnicas medibles, confiables y eficientes.
- 2) Para la realización de los proyectos del área de Administración de Personal se deberá obtener la autorización de la Dirección General.
- 3) Los proyectos del área de Administración de Personal deberán ser públicos con la finalidad de obtener la colaboración de todos los integrantes de la organización.
- 4) Para la elaboración de cada Proyecto del área de Administración de Personal se deberá generar un programa de trabajo claro con objetivos definidos.

3.4.8.4. Procedimiento General para el desarrollo de los proyectos del área de Administración de Personal

No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ACOTACIONES
1	Surge la necesidad de un proyecto	
2	El responsable del área de Administración de Personal genera un plan de trabajo	
3	El responsable del área de Administración de Personal genera un programa de trabajo que integre a los participantes.	
4	Se presenta la propuesta a la Dirección General para su revisión y posterior autorización.	
5	¿Es autorizado el plan de trabajo?	
6	NO – Si revisa el plan y se hacen las correcciones necesarias hasta que sea autorizado. SI - Se continua el proceso	
7	Se generan los formatos necesarios para obtener la información.	
8	Se reúne al personal involucrado para informarles sobre el plan de trabajo.	
9	Se le informa a toda la organización sobre el proyecto en el que se comenzará a trabajar.	
10	Se comienza con el trabajo de campo (Reuniones, aplicación de cuestionarios, investigación, observación).	
11	Se obtiene y analiza la información.	
12	Se generan los resultados del proyecto	
13	Se presenta un informe para la Dirección General que incluya las conclusiones y el resultado obtenido.	
14	Se implementa la herramienta	



3.4.8.5. Indicadores de *Balance Score Card*

Administración de Personal

	Indicador	Factor	Medición	Escala	Índice de desempeño
1	Proyectos	Número	Proyectos concluidos	Cantidad	N/A
2	Proyectos concluidos de acuerdo a su programación	Tiempo	Tiempo Estimado - Tiempo real	≤ 0	% de Efectividad
3	costo por Proyecto	Dinero	Duración del proyecto x horas hombre	\$	% Respecto del presupuesto

3.4.9. Servicios al Personal

3.4.9.1. Objetivos del área de Servicios al Personal

- Apoyar a todo el personal en los temas referentes a información, aplicación de políticas, controles, convivencia, aclaraciones, trámites y aclaraciones diversas.
- Gestionar y Agilizar los trámites que demanden los integrantes de la organización.
- Realizar las actividades necesarias para mantener un clima organizacional adecuado.
- Mantener una red de comunicación oportuna entre todos los integrantes de la organización.
- Prevenir y resolver situaciones que puedan causar incomodidad al personal.

3.4.9.2. Servicios del área de Servicios al Personal

Para cumplir con los objetivos antes señalados el área de Servicios al personal ofrece a sus clientes los siguientes productos:

Aplicación de Políticas	<ul style="list-style-type: none">▪ Observación de la conducta de los empleados▪ Aplicación de sanciones
Información	<ul style="list-style-type: none">▪ Acceso a los expedientes del personal▪ Elaboración de comunicados▪ Elaboración de Cartas (Constancias laborales, Cartas de Recomendación.)▪ Referencias laborales.▪ Elaboración de las invitaciones a la fiesta y brindis de fin de año.
Controles	<ul style="list-style-type: none">▪ Control de Asistencia (Faltas, Permisos, incapacidades).▪ Resumen de vacaciones por empleado.▪ Reembolsos de Gastos
Convivencia	<ul style="list-style-type: none">▪ Observancia de la limpieza de las instalaciones, poniendo énfasis en el área de sanitarios y el comedor.▪ Establecimiento y respeto de los horarios de comida.▪ Sondeos de opinión para organización de los eventos de fin de año.▪ Apoyo en la organización de los eventos organizados durante el año.
Aclaraciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Relacionadas a descuentos, pagos y depósitos bancarios.▪ En todo lo relacionado a su situación laboral y lo personal que influya en el desempeño de la persona
Trámites	<ul style="list-style-type: none">▪ Tarjeta bancaria de Nómina▪ Tarjeta de vales de despensa▪ Permiso de estacionamiento▪ Gafetes de Identificación▪ Elaborar tarjetas de Presentación
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Compra de vuelos para el personal comisionado.▪ Reservación en Hoteles para el personal comisionado.▪ Aclaración de dudas respecto de los itinerarios.

3.4.9.3. Políticas del área de Servicios al Personal

Aplicación de Políticas	1) Las sanciones se aplicarán con base en el reglamento Interior de Trabajo.
Información	2) Los expedientes del personal deberán ser manejados con discreción. 3) Las cartas de recomendación deberán ser firmadas por el coordinador de recursos humanos. 4) Las referencias laborales se harán con base en la información contenida en el expediente de la persona. 5) Las referencias a instituciones bancarias únicamente se darán con previo aviso del interesado.
Controles	6) Las aclaraciones de asistencia se deberán hacer a más tardar 3 días antes de la fecha de pago. 7) Los permisos se deberán solicitar al Jefe directo y entregar a la presente área con mínimo un día de anticipación. 8) Los permisos de vacaciones deberán ser informados al área con mínimo 5 días de anticipación. 9) El personal podrá tener acceso su resumen de vacaciones en el momento en que lo solicite, por lo que esta información se debe mantener actualizada. 10) Los reembolsos de Gastos sólo serán pagados si presentan la firma de autorización del jefe directo.
Convivencia	11) Se deberán cuidar que las políticas de la administración General se cumplan. 12) Los Horarios de comida serán actualizados cada mes y colocados en un lugar visible en la entrada de las instalaciones y en la entrada del comedor.
Aclaraciones	13) Todo el personal tendrá derecho a que se le resuelvan sus dudas en relación a todos los temas inherentes al trabajo.
Trámites	14) Los tramites de tarjeta bancaria, de vales, identificaciones u otros serán responsabilidad del área de Servicios al personal, siendo ésta la que realice las gestiones necesarias para obtenerlas.
Adquisiciones	15) La compra de vuelos y reservaciones para el personal comisionado se sujetará a las políticas respectivas de ésta función contenidas en el Manual de Políticas de la Organización.

3.4.9.4. Indicadores de *Balance Score Card* del área de Servicios al Personal

Servicios al Personal


	Indicador	Factor	Medición	Escala	Índice de desempeño
1	Aclaración de dudas	Número	Dudas resueltas en el mes	100%	% de Efectividad
2	Tiempo de respuesta y/o aclaración de duda	Tiempo	Fecha Inicio - Fecha de Respuesta	< 2 días	% de Efectividad
3	Trámites bancarios	Número	Tramites concluidos	100%	% de Efectividad
4	otros trámites	Número	Tramites concluidos	100%	% de Efectividad
5	Costo por trámites	\$	Trámites x costos	\$	% Respecto del presupuesto

3.4.9.5. Formatos del área de Servicios al Personal

Formato Estándar para enviar comunicados

COMUNICADO	
Fecha:	22 de noviembre de 2011
Asunto:	Día de Asueto
Dirigido a:	Todo el Personal
Estimados todos,	
El motivo del present es confirmarles que el próximo	
Sin otro en particular reciban un cordial Saludo	
Atentamente QUIBRERA SALAÑA HERMANOS, S.C. Administración	

Carta de Recomendación

	OFICINA CENTRAL. 13 de Septiembre 27, Col. Estación Miguel Hidalgo, México, D.F. C.P. 11800 Tel: +(5255) 26141690	OFICINA CORPORATIVA. Av. Guillermo González Cámara No. 1600, 2º Piso Oficina 2G, Col. Centro de Ciudad Santa Fe Álvaro Obregón, México, D.F. C.P. 01210 Tel: +(5255) 25910875
---	---	---

México, D. F., a __ de _____ de 201_.

A quien Corresponda:

Por medio de la presente me complace indicar que el **C.P.** _____ laboró para Quibrera Saldaña Hermanos, S.C. del __ de noviembre de ____ al __ de ____ de 201_, desarrollando las funciones de _____ de forma satisfactoria.

Durante el periodo en el que el C.P. _____ prestó sus servicios, demostró ser una persona responsable, comprometida, profesional y con gran disponibilidad para trabajar en equipo, por lo que no tengo duda de que será capaz de desarrollar con calidad las actividades que se le asignen.


Por lo anterior me permito recomendarlo ampliamente, agradeciendo de antemano su atención y quedando a sus órdenes para cualquier aclaración o comentario.

La presente se expide para los fines lícitos que al interesado convengan, en la Ciudad de México a los ____ días del mes de _____ de 201_.


Atentamente,

Coordinador de Recursos Humanos
Recursos Humanos
Quibrera Saldaña Hermanos, S.C.

Constancia Laboral

	OFICINA CENTRAL 13 de Septiembre 27, Col. Escandón Miguel Hidalgo, México, D.F. C.P. 11800 Tel: +(5255) 26141690	OFICINA CORPORATIVA. Av. Guillermo González Camarena No. 1600, 2° Piso Oficina 2G, Col. Centro de Ciudad Santa Fe Álvaro Obregón, México, D.F. C.P. 01210 Tel: +(5255) 25910875
México, D. F., a __ de _____ de 201_.		
A quien Corresponda:		
Por medio de la presente se hace constar que el C. _____, labora para Quibrera Saldaña Hermanos, S.C., desde el __ de ____ del ____ a la fecha, desempeñando satisfactoriamente el puesto de _____.		
La presente se expide para los fines lícitos que al interesado convengan.		
Quedando a sus órdenes para cualquier aclaración o comentario.		
Atentamente,		
Coordinador de Recursos Humanos Recursos Humanos Quibrera Saldaña Hermanos, S.C.		

Formato de Permisos

 QUIBRERA SALDAÑA®	Referencia	F-AD-01	Elaboración	Agosto 2011
	Solicitud de Permiso			

Fecha: _____

Nombre: _____

PARA FALTAR

El (los) día (s) _____

- Considerarlo (s) a Cuenta de vacaciones
- Realizar el descuento correspondiente
- Otro (Detallar en observaciones)

PARA INGRESAR O SALIR EN UN HORARIO DISTINTO

El día _____

Hora de entrada: _____ Hora de Salida: _____

La horas no laboradas se cubrirán los días:

Fecha	Horario	Fecha	Horario

MOTIVO DEL PERMISO


Observaciones: _____

Solicita

Autoriza

Administración

Formato de Solicitud de Vacaciones

 QUIBRERA SALDAÑA®	Referencia F-AD-02	Elaboración	Agosto 2011
	Solicitud de Vacaciones		

Fecha: _____

Nombre: _____

Por medio del presente solicito autorización para tomar vacaciones

Del _____ al _____

Siendo un total de _____ días

Que corresponden al periodo _____

Días pendientes de disfrutar _____

Observaciones: _____

Solicita	Autoriza	Administración
_____	_____	_____
0		

Formato de Reembolso de Gastos

 QUIBRERA SALDAÑA®	Referencia	F-AD-05	Elaboración	Agosto 2011
	Reembolso de Gastos			

Vale por \$0.00

Fecha: Jueves, 01 de Septiembre de 2011

Nombre:

Fecha	Trámite/ Lugar	Ciente	Concepto	Importe
Total				<u> \$0.00 </u>


Autorización

Nombre del Gerente

Firma de recibido _____

Fecha de recibido _____

Formato para Viaje por Comisión

 QUIBRERA SALDAÑA®	Referencia	F-AD-03	Elaboración	Agosto 2011
	Solicitud de Viaje por Comisión			

Fecha:

Nombre del Proyecto: _____

Cliente: _____

Lugar : _____

Fecha de salida : _____ Hora de salida _____

Fecha de regreso : _____ Hora de regreso _____

Medio de transporte : Avión Autobús Propio Otro

Transporte Local: Taxi Autobús Propio Otros

Hospedaje: (No.) Noches Regreso el mismo día


Nombre del personal asignado:

Observaciones:

Solicita

Autoriza

Formato para enviar Mensajería

	Referencia	Elaboración
	Envío de mensajería	

Fecha de envío: __ / __ / __

Nombre del solicitante _____

Departamento _____

MENSAJERIA

Remitente _____

Local

Entidad/sucursal _____

Foráneo

Dirección _____

Tipo de paquete

Bolsa

Caja

Sobre

Otro

Tamaño de paquete

Chico

Mediano

Grande

Nombre de responsable de traslado _____

Nombre y puesto de persona que recibe el paquete _____

Fecha de entrega: __ / __ / __

Solicitante

Encargado de traslado

responsable

Conclusiones

La elaboración y aplicación del presente Manual ha permitido al área de Recursos Humanos del despacho Quibrera Saldaña, delimitar y establecer formalmente sus objetivos, los cuales contribuyen a dirigir los esfuerzos del personal hacia la misma dirección. Igualmente se lograron delimitar las políticas para cada función de Recursos Humanos lo que ha favorecido que el personal unifique sus criterios al momento de tomar decisiones. El desarrollo de los procesos del área de Recursos Humanos que se proponen en este manual ha logrado la estandarización del trabajo, lo que ha contribuido significativamente en los procesos de Reclutamiento y selección, función fundamental para atraer a personal especializado y capaz de ofrecer servicios de mayor calidad, entre otros

El presente estudio es una guía, que sin duda, permitirá que el personal de nuevo ingreso a la organización y en especial al área de Recursos Humanos, se adapte rápido y fácilmente a su puesto, al proporcionarle los lineamientos y las herramientas necesarias para desarrollar las funciones de reclutamiento y selección, capacitación, nóminas, seguridad e higiene, sueldos y salarios, administración de personal y servicios al personal. Asimismo este manual es una importante ayuda administrativa, que de mantenerse actualizada, ofrecerá información valiosa a todo el personal de la organización, además de ser un soporte y guía fundamental para el área de Recursos Humanos.

Para poder decir que un área es productiva, es indispensable medir su desempeño en comparación con el resto de las áreas de la organización, para ello es necesario contar con indicadores que expresen objetivamente y en términos numéricos cuáles son los resultados que se obtienen en cada actividad. Basado en los principios del *Balance Score Card*, se establecieron una serie de indicadores, mismos que muestran cuánto se ha mejorado en los procesos, además de que respaldan cuál es la importancia que tiene el área de Recursos Humanos para toda la organización.

Finalmente, expuesto lo anterior, puedo concluir que los objetivos particulares establecidos al inicio del este estudio se alcanzaron, y que el objetivo general de desarrollar un manual funcional para lograr estructurar, estandarizar y optimizar los recursos del área de Recursos Humanos se cumplió y ahora la organización tiene una herramienta que servirá de base y referencia para que el área operativa del despacho diseñe herramientas similares que permita optimizar recursos y alcanzar resultados de calidad.

Bibliografía

Arias, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, 4ª. Edición, México, 1996.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, 5a. Edición, México, 2000.

Dessler, Gary. *Administración de Recursos Humanos*, Pearson, 11ª. Edición, México, 2003.

Hernández, Sampieri Roberto y Fernández, Collado Carlos. *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill, 5ª. Edición, México, 2010.

Hill, Jenny. *Administración del Desempeño*, Panorama, 1ª. Edición, México, 2001.

Kaplan, Robert y Norton, David. *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, 2ª. Edición, México.

Koontz, Harol y Wehrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global*, McGraw-Hill, 11ª. Edición, México, 1999.

Reza, Trosino Jesús Carlos. *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*, Panorama, 1ª. Edición, México, 2007.

-----, *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*, Panorama, 1ª. Edición, México, 2006.

Robbins, Stephen y Judge Timothy. *Comportamiento Organizacional*, Pearson-Prentice Hall, 13ª. Edición, México, 2009.

Varela, Juárez Ricardo. *Administración de la Compensación*, Pearson-Prentice Hall, 1ª. Edición, México, 2006.

Legislación Consultada

Ley Federal del Trabajo

Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo

Páginas de internet consultadas

www.quibrera.com

www.stps.gob.mx