



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**OPTIMIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE NÓMINAS EN  
UNA EMPRESA DE OUTSOURCING MEXICANA**

**TESIS Y EXAMEN PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**BRENDA MILDRED HERNÁNDEZ ARELLANO**

**ASESOR:**

**M.A. LUIS ROBERTO GUANES GARCÍA**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**OPTIMIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE NÓMINAS EN  
UNA EMPRESA DE OUTSOURCING MEXICANA**

**TESIS Y EXAMEN PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**BRENDA MILDRED HERNÁNDEZ ARELLANO**

**ASESOR:**

**M.A. LUIS ROBERTO GUANES GARCÍA**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2018**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
SECRETARÍA GENERAL  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

**ASUNTO: VOTO APROBATORIO**



**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA**  
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales  
de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: Tesis y Examen Profesional

**OPTIMIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE NÓMINAS EN UNA EMPRESA DE  
OUTSOURCING MEXICANA.**

Que presenta la pasante: **BRENDA MILDRED HERNÁNDEZ ARELLANO**  
Con número de cuenta: 31111001-6 para obtener el Título de la carrera: Licenciatura en Administración

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

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 01 de Junio de 2018.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	M.A. Luis Roberto Guanes García	
<b>VOCAL</b>	M.A.N. Gustavo Armando Rodríguez Medina	
<b>SECRETARIO</b>	M.A. Aurora Reyes Viguera	
<b>1er. SUPLENTE</b>	L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno	
<b>2do. SUPLENTE</b>	M.A. María Esther Monroy Baldi	

NOTA: los síndacos suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

LMCJ/javg

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A NUESTRA UNIVERSIDAD:**

Por brindar la oportunidad de obtener un cúmulo de conocimientos, además de brindarnos la oportunidad de crecer y desarrollarnos ilimitadamente a través de los conocimientos que fluyen en sus planteles.

### **A PROFESORES:**

Que transmitieron sus conocimientos y experiencia profesional, con el deseo de crear alumnos de orgullo y excelencia, por su amistad y consejos.

### **AMIGOS Y COMPAÑEROS:**

Por haber participado en mi vida y contribuir en mi formación. Por su amor y comprensión.

## **DEDICATORIAS**

### **A MIS PADRES:**

**Marlene Arellano Gama**

**Oscar V. Hernández Bringas**

Gracias por sus consejos y por asistirme aún en los momentos más difíciles, ya que con ellos he logrado cumplir una meta más en la vida.

### **A MI HERMANO:**

**Oscar Gabriel Hernández Arellano**

Agradezco con cariño, por haberme motivado a no renunciar a mis sueños y contribuir con sus habilidades para lograr esta meta.

### **A M.A. ROBERTO GUANES GARCÍA:**

Por su apoyo, paciencia y compromiso para la realización y culminación de este trabajo.

## ÍNDICE:

### 1. Marco teórico, 1

#### 1.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN, 1

- 1.1.1 El acto de administrar y objeto de estudio de la administración., 1
- 1.1.2 Concepto de administración., 3
- 1.1.3 Teorías de la administración., 4
- 1.1.4 Teoría y proceso general de la administración., 6
- 1.1.5 Áreas funcionales de la administración., 11

#### 1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. RELACIÓN LABORAL, 15

- 1.2.1 Funciones del área de Recursos Humanos., 15
- 1.2.2 Sistema de administración de Recursos Humanos., 19
- 1.2.3 Outsourcing. Aspectos laborales y fiscales., 21
- 1.2.4 Nóminas. El salario y el cálculo de la nómina., 23
- 1.2.5 Seguridad Social, afiliación y cotización., 27
- 1.2.6 Previsión social., 34

### 2. Marco referencial, 36

#### 2.1 ACTIVIDAD PRÁCTICA EN PROCESO DE NÓMINA DENTRO DE UNA MEDIANA EMPRESA DE OUTSOURCING EN MÉXICO, 36

##### 2.1.1 Etapas de proceso de elaboración de una nómina., 36

- 2.1.1.1 Recepción, migración, ingreso y cálculo de percepciones y deducciones., 39*
- 2.1.1.2 Integración de conceptos, importes y compensaciones para elaboración de factura., 40*
- 2.1.1.3 Dispersión de montos a trabajadores e instituciones correspondientes., 41*
- 2.1.1.4 Obtención de comprobantes de pago., 42*

##### 2.1.2 Áreas establecidas, definidas e involucradas en el proceso., 43

### 3. Marco metodológico, 45

- 3.1 Planteamiento del problema, 45
- 3.2 Justificación del trabajo, 45
- 3.3 Objetivo, 46
- 3.4 Hipótesis, 47
- 3.5 Diseño de la investigación, 47

### 4. Resultados, 48

### Conclusiones y recomendaciones, 52

### Bibliografía, 53

## **1. Marco teórico**

### **1.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

#### **1.1.1 El acto de administrar y objeto de estudio de la administración.**

La palabra administración proviene del latín *ad* (dirección, tendencia hacia) y de *minister* (subordinación u obediencia), y significa: aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro, es decir, que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original del término ha sufrido una transformación radical. En la actualidad, la tarea de administrar es definir los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y los niveles de la empresa con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada y garantizar la competitividad en un mundo de negocios complejo y saturado de competidores. (Chiavenato, 2014, p.8)

La administración tiene un fin general, cumplir objetivos y metas a través de procesos que optimizan todos los recursos que deben utilizarse y así, poder obtener los mejores resultados. Este acto puede aplicarse a todo tipo de giro, a todo tipo de ambiente, hogar, organización, negocios locales e internacionales, instituciones públicas, en la vida personal, etc.

Diversos autores conceptualizan tanto por separado como conjuntamente al acto de administrar como una ciencia, un arte y una técnica. Como justificación de cada orientación se pueden tomar las siguientes:



Como Ciencia. Administrar a nivel empresa y semejantes, requiere de un análisis de datos y estadísticas; información que sólo con fundamentos científicos, metodologías y teorías pueden llevarse a cabo, ayudando a la definición de objetivos, direcciones y sus aplicaciones. La administración se basa, como ya se ha mencionado, en objetivos bien establecidos; se tiene un marco teórico definido y todos los resultados que se obtienen son observables y experimentales, responde a necesidades cambiantes y actualizadas.

Como Arte. Algunos autores como Reyes Ponce entre otros, definen que la administración es un arte. Administrar, puede aplicarse a gran escala en una empresa internacional al igual que en un ama de casa; esto es, un arte, para poder cumplir el proceso administrativo ya sea de forma científica o empírica. También se considera arte debido a que es una acción en la que al realizarla, se expresan ideas y sentimientos, dando lugar a nuevas creaciones, innovaciones y fomenta la evolución buscando siempre una mejora. Por ejemplo, uno de los recursos más importantes en la administración es el recurso humano, el arte, se aplica en la habilidad de generar contacto con otras personas para poder trabajar bajo diversas instrucciones sin dar lugar al conflicto y remplazándolo con apoyo, crecimiento y un fin común.

Como Técnica. Hasta cierto punto se llega a requerir un conocimiento y proceso científico para poder llevar a cabo un sistema de administración; se utilizan procedimientos específicos derivados de un carácter científico. Se crean reglas, normas e instrumentos para la realización, y todas éstas son tomadas e inspiradas de diversos aspectos interdisciplinarios de todas las ciencias implicadas. La ciencia crea conocimiento, la técnica lo pone en práctica.

### **1.1.2 Concepto de administración.**

Cada autor tiene un concepto de la administración acorde con su óptica particular. Por ejemplo:

-Harold Koontz y Cyril O'Donnell: "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en las habilidades conducir a sus integrantes".

-Idalberto Chiavenato: "Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

-Fayol Henry: "La administración es un proceso que consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".

-A. Reyes Ponce: "Es una función que se realiza bajo el mando de otra persona".

(Academia.edu, 2011)

Sin embargo, administrar implica tomar un conjunto de decisiones y acciones que se aplican a una variedad increíble de situaciones en una amplia variedad de organizaciones. Así, podemos concluir al acto de administrar como lo siguiente:

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las competencias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

La administración requiere hacer las cosas a través de las personas. El administrador no las ejecuta por completo, por lo cual debe saber cómo dirigir a las personas y cómo desarrollar sus capacidades y competencias para que desempeñen adecuadamente sus actividades. Debe saber cómo aprovechar las capacidades y competencias de las personas sobre las necesidades de la organización y los objetivos que serán alcanzados por medio del esfuerzo común (Chiavenato, 2014).

El contenido del estudio de la administración también varía de acuerdo con la teoría o la escuela que se considere, pues cada autor aborda las variables y los asuntos típicos con la orientación teoría de las ya mencionadas.

### **1.1.3 Teorías de la administración.**

Una teoría es un sistema lógico que tiene por objetivo declarar bajo qué tipo de condiciones se desarrollarán ciertos supuestos; gracias a estas se pueden deducir ciertos resultados a otros posibles hechos que tengan similitud. La teoría general de la administración surgió del interés por las tareas, estructuras, personas, ambiente, tecnología y competitividad; debido a que éstas han estado en constante cambio y evolución a través de los años, se mostrarán las teorías más importantes de la historia que han sido aplicadas y como fueron aplicadas en los aspectos antes mencionados (Cuadro 1.1 y Tabla 1.1):

Cuadro. 1.1

Cuadro 1.1 *Las principales teorías del pensamiento administrativo. (Chiavenato, 2014, 12)*

Años	Teorías
1903	Administración científica
1909	Teoría de la burocracia
1916	Teoría clásica
1932	Teoría de las relaciones humanas
1947	Teoría estructuralista
1951	Teoría de sistemas
1953	Enfoque sociotécnico
1954	Teoría neoclásica
1957	Teoría del comportamiento
1962	Desarrollo organizacional
1972	Teoría de la contingencia
1990	Nuevos enfoques

Con cada ola de evolución en la sociedad y la industria se actualiza toda teoría administrativa, se puede observar la durabilidad con cada lapso marcado y como es que se nombra a cada una de acuerdo a las modificaciones sufridas.

Tabla. 1.1

Tabla 1.1 *Las principales teorías administrativas y sus enfoques. (Chiavenato, 2014, p. 11)*

Hincapié	Teorías administrativas	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Racionalización del trabajo en el nivel operacional.</li> </ul>
En la estructura	Teoría clásica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización formal.</li> </ul>
	Teoría neoclásica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principios generales de la administración.</li> <li>Funciones del administrador.</li> </ul>
	Teoría de la burocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización formal burocrática.</li> <li>Racionalidad organizacional.</li> </ul>
	Teoría estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque múltiple:</li> <li>Organización formal e informal.</li> <li>Análisis intra e interorganizacional.</li> </ul>
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización informal.</li> <li>Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.</li> </ul>
	Teoría del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos de administración.</li> <li>Teoría de las decisiones.</li> <li>Integración de los objetivos organizacionales e individuales.</li> </ul>
	Teoría de desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio organizacional planeado.</li> <li>Enfoque de sistema abierto.</li> </ul>
En el ambiente	Teoría estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis intraorganizacional y ambiental.</li> <li>Enfoque de sistema abierto.</li> </ul>
	Teoría de la contingencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis ambiental (imperativo ambiental).</li> <li>Enfoque de sistema abierto.</li> </ul>
En la tecnología	Teoría de la contingencia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).</li> </ul>
En la competitividad	Nuevos enfoques en la administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caos y complejidad.</li> <li>Aprendizaje organizacional.</li> <li>Capital intelectual.</li> </ul>

Cada teoría tenía un sentido distinto, por tanto sus objetivos y forma de aplicación es lo que marca la diferencia en la esencia de cada teoría y su relación con la sociedad en la que se desarrolla.

#### **1.1.4 Teoría y proceso general de la administración.**

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador. El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en distintos números de etapas, desde tres hasta seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo en todos los estudios. Por ello, hoy en día la división cuadripartita es la más aceptada universalmente. Estas etapas son: planeación, organización, dirección y control. Estas etapas serán explicadas con base en los estudios de distintos autores antes mencionados:

##### **\*Planeación.**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de la acción que va a tomarse; en esta etapa se estudia lo que puede hacerse, se prevén las condiciones en que deberá desarrollarse el proyecto o acción administrativa. Se investigan los factores que se encuentran involucrados y sus posibles reacciones ante la nueva situación; luego cumplir con la previsión de los posibles hechos, se fija el curso de lo que va a realizarse, se establecen los principios, secuencias de operaciones, costos, tiempos límites, tareas y todo lo que debe ejecutarse para cumplir con el programa, es decir, crear planes sobre la forma en la que se llevará a cabo la acción y administración.

Principio de objetividad. Las previsiones deben apoyarse en hechos, y no en opiniones subjetivas.

Principio de la medición. Las previsiones y objetivos, son más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Principio de precisión. Los planes deben establecerse con la mayor precisión posible, y evitar realizarlas con afirmaciones vagas y genéricas, ya que éstas van a regir acciones concretas.

Principio de flexibilidad. Una vez establecida la precisión, debe considerarse el dejar margen a los cambios que puedan surgir dentro del plan, ya que todo plan tiene una parte imprevisible a la que se tiene que estar preparado.

Principio de unidad de dirección. Las actividades que se designen dentro de la organización deben coordinarse de tal forma que pueda notarse que es un plan general. Este principio se aplica a dos etapas más en las que el enfoque va dirigido a la unidad de mando y al orden jerárquico de una empresa.

Principio de rentabilidad. Todo plan debe originar beneficio sobre los costos y gastos asumidos para efectuarlo, esto es, tanto monetariamente como socialmente dependiendo del objetivo bajo el que fue creado.

Principio de participación. Se debe tratar de conseguir la participación de todas las personas que se encuentran relacionadas con la creación y funcionamiento del plan, ya que así, se goza de distintos enfoques y puntos de opinión involucrados, se obtiene un mayor nivel de compromiso y por tanto, resultados objetivamente eficientes.

## \*Organización

Dentro del proceso administrativo, organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin, de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Principio de especialización. Cuanto más se divide el trabajo, más concretas serán las actividades a realizar y por tanto los conocimientos, destrezas y perfecciones en su desarrollo serán aumentados por el trabajador.

Principio de unidad de mando. En cada función se debe tener un solo mando, sobre una misma materia.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe precisarse el grado de responsabilidad y al mismo tiempo de autoridad que corresponde a cada jefe dentro de todos los niveles en la organización; siendo ejercida la primera de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba.

Principio de dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. La autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte.

Principio de la definición de puestos. Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico.

## \*Dirección

La palabra dirección proviene del verbo *dirigere*; éste se forma a su vez del prefijo *di*, intensivo, y *gere*, regir, gobernar. Éste último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia. En la dirección, es la etapa en la que el administrador se encarga de que la realización de lo planeado sea ejecutando de forma efectiva, con base en decisiones y acciones ante las circunstancias, al igual que vigilando su transcurso y evolución.

Principio de coordinación de intereses. El logro del fin común se tendrá de forma más sencilla al momento en que los particulares vean que obtienen logros en sus propios fines, por tanto es importante coordinar estos intereses individuales con los intereses grupales y de la organización.

Principio de impersonalidad del mando. El ejercicio de la autoridad debe verse y ejecutarse como un producto de una necesidad de todo el organismo, y no como una ejecución exclusiva de la voluntad del que manda.

Principio de la vía jerárquica. Siempre al transmitirse alguna orden o indicación, deben seguirse los canales de jerarquización preestablecidos y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

Principio de resolución de conflictos. Todo conflicto que surja debe ser resuelto lo más pronto que sea posible de modo que produzcan el menor disgusto por las partes sin faltar a la disciplina de toda la organización.

Principio de aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un obstáculo para la organización, sin embargo favorece no es una amenaza; por el contrario, administrativamente se considera como una oportunidad y debe aprovecharse para forzar el desarrollo de posibles soluciones.



## \*Control

Es la etapa en la que se realiza la medición y comparación de lo obtenido contra lo esperado en la planeación para así, poder tomar las medidas necesarias para corregir, mantener o mejorar los resultados al igual que analizar el avance del proyecto.

Principio del carácter administrativo del control. Es necesario distinguir las “operaciones de control” de “la función de control”. Las operaciones de control se refieren al enfoque puramente técnico; mientras que la función de control se refiere a la actividad administrativa.

Principio de los estándares. Para realizar la comparación en la etapa de control se deben tener estándares; las cuales son bases previamente determinadas y funcionan de mejor manera mientras más precisas y cuantitativas sean.

Principio de excepción. Este principio tiende a convertir el cumplimiento de lo previsto en lo normal, mientras que las desviaciones se convierten en lo excepcional, por tanto el control se vuelve mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en estos casos excepcionales.

### **1.1.5 Áreas funcionales de la administración.**

Dentro de una empresa es sumamente importante dividir todas las actividades y procesos que se llevan a cabo para obtener una adecuada organización y facilitar la administración de la misma.

Sabemos que cada organización tiene distintas necesidades y por tanto sus áreas funcionales pueden tener una ligera variación; diversos autores hacen mención a esta situación. Por tanto, la mejor forma de seccionar estas actividades es marcando cuatro áreas funcionales que agrupan de forma general todas las actividades de cualquier empresa que desee analizarse, y éstas subsecuentemente se dividen en departamentos en los cuales se tiene una mayor especificación de las actividades a desarrollar y pueden manipularse de acuerdo a las necesidades individuales ya antes mencionadas. Toda empresa puede crear las áreas funcionales y departamentos que le sean necesarios para cubrir sus necesidades y mantener un desarrollo y crecimiento constante ante el mercado. Las áreas funcionales, sus actividades y posibles departamentos son los siguientes:

\*Área de producción.

También conocida como área de operaciones, se encuentra orientada hacia la manufactura de un producto o servicio, ya sea de consumo o de capital; la función técnica se identifica casi sin dificultad como una función de ingeniería, en cualquiera de sus ramas o especialidades. Producir es el acto de transformar la materia prima en un bien, ya sea tangible o intangible. Por otro lado, cuando la organización produce servicios, gran parte de éstos requiere de manera directa o indirecta de alguna función técnica para cumplir con la realización de ese servicio.

En algunas instituciones, como en las del deporte, artísticas, sociales etc., la función técnica se identifica con alguna otra ciencia, arte o disciplina.

Dentro de esta área también se manejan las actividades de abastecimiento, mejor conocidas como departamento de compras. Esta se refiere tanto a materias primas del bien o servicio a producir como todos los consumibles que afectan de forma indirecta al giro en el que se desarrolla la empresa.

Algunos de los departamentos definidos para la segmentación de sus actividades son:

-Ingeniería del producto	-Ingeniería de planta	-Manufactura	-Logística
-Control de calidad	-Operaciones	-Almacén	-Compras

\*Área de mercadotecnia.

Todos los negocios, reducidos a sus aspectos básicos, sólo desempeñan dos funciones: crear un producto o servicio y comercializarlo. La mercadotecnia se puede definir como la actividad humana encaminada a satisfacer las necesidades y deseos del cliente por medio del proceso de intercambio. El punto de partida de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos humanos. Las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen, en forma directa o indirecta, a la venta de los productos de una empresa. Por tanto esta área se encarga de obtener los datos de lo que el cliente desea obtener del producto o servicio a vender, realizar un análisis del mercado al que se va dirigido y asegurarse que lo adquieran, y además obtengan un grado alto de satisfacción.

Algunos de los departamentos definidos para la segmentación de sus actividades son:

-Publicidad	-Ventas	-Promoción
-Reparto	-Planeación y desarrollo de productos	

\*Área de finanzas.

Dentro de una empresa, un asunto fundamental es la toma de decisiones con respecto al dinero, tanto de los ingresos, como los costos y gastos; mejor dicho, inversión y financiamiento. El concepto de finanzas lo podemos definir como: función dentro de la organización que tiene como objetivos la obtención y aplicación de los recursos financieros. La estructura financiera consiste en los diferentes capitales de que dispone la empresa y la forma de emplearlos en la entidad.

Las actividades que se realizan dentro de esta área funcional son las de registrar operaciones contables y datos financieros, analizar y evaluar la información para poder tomar las decisiones adecuadas en la entidad respecto a cualquier tema que requiera de alguna inversión u obtención extra de dinero; buscar y seleccionar las fuentes de financiamiento más convenientes en caso de requerirlas. Hablando en términos generales, se pueden dividir en tres funciones primarias que son:

1. Planeación y análisis financieros.
2. Determinación de la estructura de activos.
3. Manejo de la estructura financiera.

Algunos de los posibles departamentos para la segmentación de actividades son:

-Finanzas	-Contraloría	-Contabilidad
-Tesorería	-Comités de finanzas	-Crédito y Cobranza

\*Área de personal. Recursos Humanos.

En toda organización, lo más importante es el recurso humano, ya que sin él no existe mano de obra que cumpla con las actividades necesarias para que ésta salga a flote; por tanto el área de recursos humanos es de las áreas principales y por tanto la encargada de la gestión de todo el personal, esto abarca desde la forma de reclutamiento del personal, contrataciones, cálculo de remuneraciones salariales, prestaciones correspondientes, superiores y adicionales a la ley, cotizaciones al seguro de vida y crédito de vivienda, aportaciones para el retiro (IMSS), capacitación, liquidaciones, etc.

Algunos de los departamentos predefinidos para el área de RRHH son:

- Reclutamiento y selección
- Administración de sueldos y salarios
- Nómina
- Relaciones laborales. Contratos
- Capacitación, servicios al personal

## **1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. RELACIÓN LABORAL**

### **1.2.1 Funciones del área de Recursos Humanos.**

El término de recurso humano integra a todo el personal que forma parte de la empresa y desempeña alguna función en su favor, por ello, el recurso humano es el material más importante de una organización. Si este recurso es bien cuidado y desarrollado puede convertirse en una ventaja competitiva.

A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento; por ende es necesario contar con un área especializada que coordine a todos los individuos involucrados y por involucrar lograr los objetivos organizacionales.

Las personas sin importar su puesto pueden obtener un crecimiento y desarrollo personal; por lo tanto, las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas (Chiavenato, 2007).

Inicialmente el área de recursos humanos se encarga de definir diversos conceptos como son el análisis de puestos, el cual, es un proceso sistemático para determinar las actividades, obligaciones y responsabilidades que tendrá cada cargo dentro de la organización, para luego definir igualmente las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñarlos.

El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones:

1. Cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos;
2. Cuando se crean nuevos puestos y
3. Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. (Wayne, 2010, p.93)

Dentro de este análisis, se puntualizan las tareas que se deben desempeñar para que así se logre los objetivos del área y la empresa sin tener mayores complicaciones de duplicidad de actividades, desconocimiento e incumplimiento de responsabilidades u obligaciones, entre otras. Además, al ser la empresa un organismo en constante evolución, se requiere mantener un sistema totalmente actualizado de la estructuración de la organización para seguir cumpliendo los objetivos y para cubrir cualquier demanda de crecimiento o nuevos proyectos puedan presentarse.

La siguiente actividad, se busca al personal necesario que pueda cumplir con las necesidades de la organización y el puesto requerido junto con sus intereses personales; a todo este proceso se le conoce como reclutamiento. Existen muchas formas en las que se puede recolectar la información requerida; las actitudes, aptitudes, objetivos y demás información de los candidatos que están por formar parte de la organización son datos muy importantes para resolver si es la persona adecuada para el puesto.

Algunas de estas herramientas para conseguir información son:

- La entrevista de trabajo, la cual se conoce personalmente al reclutado y se le pregunta directamente la información que se desea obtener; este método tiene un rango de error debido a que muchas personas aseguran poseer o carecer de diversas habilidades o aptitudes las cuales al estar un momento de caso práctico actúan de manera distinta;
- Pruebas de conocimientos y habilidades, éstas se realizan para evaluar y medir objetivamente los conocimientos y habilidades para compararlos con el grado de conocimiento profesional y/o técnico que se requieren para cubrir cierto puesto.
- Exámenes psicométricos, en esta categoría se incluyen los exámenes psicológicos y exámenes de personalidad. Se pone a prueba al trabajador para resolver distintas problemáticas con un límite de tiempo, así se tiene información respecto a las aptitudes del individuo, se evalúa la inteligencia, intereses, personalidad y habilidades específicas. Estos pueden crearse en distintos niveles, ya sea para descubrir si un empleado es apto para un puesto en específico, desde el más sencillo o hasta una gerencia.

Otra actividad principal de la que es encargada el área de recursos humanos es la capacitación; ésta surge en distintos momentos tras tres necesidades principales:

1. Al orientar a personal de nuevo ingreso de la organización;
2. Actualizar y mejorar al personal en sus funciones y
3. Facultar al personal para cumplir con las actividades de un puesto distinto al actualmente desarrollado.



Capacitación es la educación profesional proporcionada por la organización para ayudar con la adaptación y correcto desarrollo de las actividades de un puesto; además de contribuir a la adaptación del empleado en la empresa. Se busca proporcionar todos los elementos requeridos para ejercer de manera correcta el puesto asignado; por tanto, se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa ya que abarca enseñanzas desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, habilidades administrativas y actitudes ante cualquier situación laboral.

Dentro de las actividades principales, también se encuentran las auditorías y evaluaciones de desempeño; las auditorías ayudan para localizar los puntos débiles en el recurso humano y las oportunidades que se tiene para obtener un crecimiento, éstas pueden ser el número de empleados requeridos, calidad de vida dentro de la organización, clima laboral, etc; mientras que las evaluaciones de desempeño tienen la función de mantener información actualizada de los conocimientos y habilidades al igual que un nivel de desempeño por cada empleado de acuerdo al puesto en el que se ubiquen, para así poder dar paso a la capacitación y mantener un constante desarrollo y crecimiento de la entidad.

En una organización, cada puesto tiene un valor individual, por ello, otra rama de esta área funcional es la administración de sueldos y salarios en la cual se determinan el sueldo que se asigna a cada cargo tomando en cuenta las diferencias jerárquicas, demanda en el mercado, etc. También se toma el asunto de pago, ya que existe personal especializado en realizar las remuneraciones a los empleados incluyendo todos los cálculos como prestaciones percepciones, deducciones de ley, entre otras.

La remuneración es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Todo control respecto a las remuneraciones y deducciones correspondientes a cada personal de la organización se puede llevar manualmente o a través de sistemas de administración de recursos humanos o nóminas.

### **1.2.2 Sistema de administración de Recursos Humanos.**

Toda empresa requiere de recursos administrativos, estos son herramientas que se utilizan para mejorar el proceso de todo proyecto, en la actualidad, la mayoría de estos recursos tienen amplia relación con las tecnologías de información y comunicación para estar a la vanguardia con la evolución de los negocios en la sociedad; enfocándonos en el área funcional de recursos humanos, existen diversos sistemas de información automatizados en los que se puede llevar control de datos relevantes a cada departamento asignado dentro de ésta. Para el interés de este tema de investigación los sistemas importantes son aquellos que ayudan al cálculo automático de los impuestos y prestaciones que deben entregarse al personal en cada periodo de pago.

Las funciones de: registro de actividades de los empleados, días laborados, vacaciones, entrega de sueldo y salarios al igual que aplicación de deducciones de ley correspondientes son parte del proceso de nómina; algunos sistemas operativos ayudan a la gestión de estas actividades para disminuir errores en los cálculos de las percepciones y deducciones de cada trabajador de la organización y así, poder agilizar el proceso de la nómina.

El correcto funcionamiento de estos sistemas es sumamente importante y se manejan a través de bases de datos en las que al registrar cierta información de cada empleado se pueden obtener la mayoría de los cálculos requeridos para una nómina, como pueden ser vacaciones, prima vacacional, aguinaldo correspondiente, subsidio al empleo, Impuesto Sobre la Renta (ISR), créditos de Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), sueldo por periodo, percepciones por prestaciones adicionales a la ley correspondientes, etc. Debido a las variaciones en la forma de pago y prestaciones que brinda cada organización a sus empleados, estos sistemas son creados específicamente para cubrir todas las necesidades de la empresa destino, por tanto no existe un sistema completamente igual a otro ya que toda organización es diferente sin importar su giro, tamaño u objetivos establecidos.

### **1.2.3 Outsourcing. Aspectos laborales y fiscales.**

El outsourcing normalmente se identifica con la contratación de empresas externas para la elaboración de trabajos requeridos dentro del capital humano; se le ha denominado de varias maneras, como contratación externa o servicios externos. Las palabras en inglés *out*, se traduce como fuera y *source*, que se traduce como fuente, nos dan la idea de considerar una fuente externa de servicios, sin embargo, de una manera más cercana a la cuestión empresarial o de negocios, debemos considerar como la administración de un contrato de prestación de servicios en lugar de la administración de un departamento o proceso en la empresa que lo contrata. (Martínez, 2008, p. 17)

Siempre se ha existido una confusión acerca del rol que tiene el outsourcing, a continuación se darán unas breves explicaciones y conceptos con base en la Ley Federal del Trabajo para poder aclarar estos puntos.

\*Patrón. El patrón de los trabajadores es aquel que cumplirá con las obligaciones correspondientes, como pueden ser, indemnizaciones, prestaciones laborales, pago de impuestos, cuotas de seguridad social, entre otras. Sin embargo de acuerdo a la ley estos términos pueden cambiar, por tanto es importante identificar en qué casos pudiera considerarse que el patrón es quien brinda el servicio de outsourcing o la empresa (cliente) que lo recibe.

Conforme al artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo (LTF-2018) que establece “patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o más trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos”.

\*Intermediario. Otro concepto importante de especificar es el de intermediario laboral, el artículo 12 de la Ley Federal del Trabajo (2018) establece lo siguiente: “Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón”. El artículo 14 de la Ley Federal del Trabajo (2018) establece que: “Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados”.

\*Responsabilidad solidaria. La responsabilidad solidaria de conformidad con los artículos 13 y 15 de la Ley Federal del Trabajo (2018) se explica, “para que exista una responsabilidad solidaria entre una empresa que ejecuta obras o servicios para otra, se requiere la prueba de los siguientes hechos: I) que tales obras o servicios, se ejecuten en forma exclusiva o principal para la empresa beneficiaria; y II) que la empresa ejecutante no disponga de elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores”.

Con estos conceptos definidos, podemos decir que el contratante del servicio de outsourcing es el patrón de los trabajadores incluidos en la nómina, el servicio de outsourcing por tanto es un patrón solidario.

Es importante considerar que para efectos de demandas laborales, el artículo 712 de la Ley Federal del Trabajo dice: “Cuando el trabajador ignore el nombre del patrón o la denominación o razón social de donde labora o laboró, deberá precisar cuando menos en su escrito inicial de demanda el domicilio de la empresa, estableciendo oficina o lugar en donde prestó o presta el trabajo y la actividad a que se dedica el patrón”

Es decir, el trabajador puede demandar a la empresa contratante argumentando que no conoce el nombre del patrón, la empresa a su vez deberá notificar que el patrón es el servicio de outsourcing, en caso de que está no pueda responder se aplica el artículo 13 y 15 de la Ley Federal de Trabajo respecto a la responsabilidad solidaria ya explicada.

#### **1.2.4 Nóminas. El salario y el cálculo de la nómina.**

La palabra nómina cuenta con distintas definiciones, sin embargo de acuerdo al enfoque de esta investigación explicaremos que nómina es la acción dentro de una empresa en la que se realiza el cálculo del salario que le corresponden al trabajador de acuerdo a los periodos establecidos de pago, también se hace el cálculo de las deducciones que corresponden de acuerdo al contrato y la ley.

La Ley Federal del Trabajo (2018) Artículo 82 nos dice: Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

El salario constituye el principal deber del empresario respecto del trabajador. La estructura del salario se establece mediante la negociación colectiva o, en su defecto, el contrato individual, y deberá comprender:

- El salario base
- Los complementos salariales

De acuerdo a lo especificado en la LFT (2018) artículo 84 que dice: “El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.

\*Recibo de nómina. El empresario está obligado legalmente a facilitar al trabajador, un recibo individual timbrado por la Secretaría de Hacienda Tributaria (SAT) justificativo de salarios; actualmente no se cuenta con un formato general en la nación, sin embargo la ley establece una serie de contenidos mínimos obligatorios; como son:

- Versión del recibo,
- Tipo de nómina (ordinaria/extraordinaria),
- Fecha de pago,
- Fecha inicial y fecha final del periodo de pago,
- Número de días pagados,
- Clave Única de Registro de Población (CURP),
- Número o clave de empleado,
- Tipo de contrato y régimen.

Es obligación de la empresa conservar los recibos de salarios durante cinco años, a efectos de inspección y comprobación fiscal y administrativa.

El empresario debe deducir del sueldo del trabajador la cuota correspondiente a diversos conceptos que la ley dispone:

-ISR

-Seguro Social

\*ISR. El impuesto sobre la renta (ISR) es un impuesto directo el cual se aplica a los ingresos adquiridos; el Art. 1 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), (LISR, 2018, p.1) indica que: Las personas físicas y las morales están obligadas al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos:

- I. Las residentes en México, respecto de todos sus ingresos, cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.
- II. Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente.
- III. Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente en el país, o cuando teniéndolo, dichos ingresos no sean atribuibles a éste.

El cálculo se realiza con base en el artículo 96 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta que nos dicta: Quienes hagan pagos por los conceptos a que se refiere este Capítulo están obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. No se efectuará retención a las personas que en el mes únicamente perciban un salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente



La retención se calculará aplicando a la totalidad de los ingresos obtenidos en un mes de calendario la siguiente:

Tabla. 2.1

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	% sobre excedente de límite inferior
0.01	578.52	0.00	1.92
578.53	4,910.18	11.11	6.40
4,910.19	8,629.20	288.33	10.88
8,629.21	10,031.07	692.96	16.00
10,031.08	12,009.94	917.26	17.92
12,009.95	24,222.31	1,271.87	21.36
24,222.32	38,177.69	3,880.44	23.52
38,177.70	72,887.50	7,162.74	30.00
72,887.51	97,183.33	17,575.69	32.00
97,183.34	291,550.00	25,350.35	34.00
291,550.01	En adelante	91,435.02	35.00

(LISR, 2018, p. 117)

\*Seguro social. El seguro social es una prestación de ley en la cual se brinda asistencia médica y servicios sociales necesarios para mejorar la calidad de vida de las personas, siendo empleado de una organización se obtiene el derecho a este seguro además, de comenzar a cotizar para disfrutar de todos los beneficios que este seguro otorga. La organización encargada de la administración del seguro social de todo el país es el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

### **1.2.5 Seguridad Social, afiliación y cotización.**

El seguro social es un tema de suma importancia bajo la cual se rige todo el país, por tanto toda explicación serpa basada en la Ley del Seguro Social (LSS).

El artículo 2o de la LSS, nos dice: La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado. (LSS, 2018, p. 1) Las personas que adquieren este seguro de manera obligatoria son aquellas que presten un servicio remunerado, personal y/o subordinado y todo socio de cualquier sociedad cooperativa encontrando su base en el artículo 12 de la LSS.

La organización encargado de llevar la administración completa respecto a la seguridad social y sus asegurados es el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); su base se encuentra en el Artículo 5 de la Ley del Seguro Social (2018, p. 1) que nos dice: La organización y administración del Seguro Social, en los términos consignados en esta Ley, están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, de integración operativa tripartita, en razón de que a la misma concurren los sectores público, social y privado, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual tiene también el carácter de organismo fiscal autónomo.

Para realizar los cálculos de las cuotas correspondientes a pagar se deben tener en cuenta varios aspectos, el primero de ellos es el establecido en el artículo 27 de la LSS (LSS, 2018) que dice: El salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. Se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, los siguientes conceptos:

- I. Los instrumentos de trabajo tales como herramientas, ropa y otros similares;
- II. El ahorro, cuando se integre por un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa; si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año, integrará salario; tampoco se tomarán en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical;
- III. Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;
- IV. Las cuotas que en términos de esta Ley le corresponde cubrir al patrón, las aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, y las participaciones en las utilidades de la empresa;
- V. La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a los trabajadores; se entiende que son onerosas estas prestaciones cuando el trabajador pague por cada una de ellas, como mínimo, el veinte por ciento del salario mínimo general diario que rija en el Distrito Federal;
- VI. Las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el cuarenta por ciento del salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal;

VII. Los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el diez por ciento del salario base de cotización;

VIII. Las cantidades aportadas para fines sociales, considerándose como tales las entregadas para constituir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva. Los planes de pensiones serán sólo los que reúnan los requisitos que establezca la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, y

IX. El tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la Ley Federal del Trabajo.

[...] En los conceptos previstos en las fracciones VI, VII y IX cuando el importe de estas prestaciones rebase el porcentaje establecido, solamente se integrarán los excedentes al salario base de cotización. (p. 10)

El seguro social incluye diversos componentes que según la LSS (2018, p. 4) Artículo 11 menciona: El régimen obligatorio comprende los seguros de: [...]

- I. Riesgos de trabajo. Artículo 41 LSS (2018, p. 17). “Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo” Se considera accidente de trabajo toda lesión producida durante el desarrollo de una actividad laboral al igual que los surgidos durante el traslado ya sea ingreso o salida del lugar en el que se trabaja.

En el caso de sufrir un riesgo de trabajo, se asignan las siguientes prestaciones tanto en especie como en dinero según lo indica la LSS:

Artículo 56. El asegurado que sufra un riesgo de trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones en especie:

- I. Asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica;
- II. Servicio de hospitalización;
- III. Aparatos de prótesis y ortopedia, y
- IV. Rehabilitación.

Artículo 58. El asegurado que sufra un riesgo de trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones en dinero:

- I. Si lo incapacita para trabajar recibirá mientras dure la inhabilitación, el cien por ciento del salario en que estuviese cotizando en el momento de ocurrir el riesgo.
- II. Al declararse la incapacidad permanente total del asegurado, éste recibirá una pensión mensual definitiva equivalente al setenta por ciento del salario en que estuviere cotizando en el momento de ocurrir el riesgo. En el caso de enfermedades de trabajo, se calculará con el promedio del salario base de cotización de las cincuenta y dos últimas semanas o las que tuviere si su aseguramiento fuese por un tiempo menor para determinar el monto de la pensión. (LSS, 2018, p. 20)

- II. Enfermedades y maternidad. Artículo 94. En caso de maternidad, el Instituto otorgará a la asegurada durante el embarazo, el alumbramiento y el puerperio, las prestaciones siguientes:
- I. Asistencia obstétrica;
  - II. Ayuda en especie por seis meses para lactancia y capacitación y fomento para la lactancia materna y amamantamiento, incentivando a que la leche materna sea alimento exclusivo durante seis meses y complementario hasta avanzado el segundo año de vida; Fracción reformada
  - III. Durante el período de lactancia tendrán derecho a decidir entre contar con dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, o bien, un descanso extraordinario por día, de una hora para amamantar a sus hijos o para efectuar la extracción manual de leche, en lugar adecuado e higiénico que designe la institución o dependencia, y
  - IV. Una canastilla al nacer el hijo, cuyo importe será señalado por el Consejo Técnico. (LSS, 2018, p. 32)

Artículo 101. La asegurada tendrá derecho durante el embarazo y el puerperio a un subsidio en dinero igual al cien por ciento del último salario diario de cotización el que recibirá durante cuarenta y dos días anteriores al parto y cuarenta y dos días posteriores al mismo.

Artículo 96. En caso de enfermedad no profesional, el asegurado tendrá derecho a un subsidio en dinero que se otorgará cuando la enfermedad lo incapacite para el trabajo. El subsidio se pagará a partir del cuarto día del inicio de la incapacidad, mientras dure ésta y hasta por el término de cincuenta y dos semanas. (LSS, 2018, p. 33)

III. Invalidez y vida. Una persona se considera con invalidez cuando se encuentre imposibilitado de realizar un trabajo para obtener una remuneración igual o superior al 50% de la actual siendo esta derivada de una enfermedad o accidente no profesional. El artículo 120 de la LSS menciona las siguientes prestaciones en caso de sufrir invalidez: “El estado de invalidez da derecho al asegurado, en los términos de esta Ley y sus reglamentos, al otorgamiento de las prestaciones siguientes:

- I. Pensión temporal;
- II. Pensión definitiva” (LSS, 2018, p. 37)

En el caso de vida, se explica en el artículo 127 (LSS, 2018) su aplicación, y dice: “Cuando ocurra la muerte del asegurado o del pensionado por invalidez, el Instituto otorgará a sus beneficiarios, conforme a lo dispuesto en el presente capítulo, las siguientes prestaciones:

- I. Pensión de viudez;
- II. Pensión de orfandad;
- III. Pensión a ascendientes;
- IV. Ayuda asistencial a la pensionada por viudez, en los casos en que lo requiera, de acuerdo con el dictamen médico que al efecto se formule, y
- V. Asistencia médica, en los términos del capítulo IV de este Título” (p. 37).

IV. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez. Artículo 155 (LSS, 2018): “La contingencia consistente en la cesantía en edad avanzada, obliga al Instituto al otorgamiento de las prestaciones siguientes:

- I. Pensión;
- II. Asistencia médica, en los términos del capítulo IV de este Título;
- III. Asignaciones familiares, y
- IV. Ayuda asistencial” (p. 45).

V. Guarderías y prestaciones sociales. El ramo de guardería brinda cuidados a los hijos de los empleados que no puedan hacerlo por la jornada laboral que se tiene; los niños que se ingresan tienen un margen de edad de cuarenta y tres días hasta los cuatro años cumplidos.

Artículo 208. (LSS, 2018): “Las prestaciones sociales comprenden:

- I. Prestaciones sociales institucionales, y
- II. Prestaciones de solidaridad social.” (p.56).



### **1.2.6 Previsión social.**

Las prestaciones pueden presentarse en dos formas, como prestaciones sociales institucionales y como prestaciones de solidaridad social. Estas primeras tienen por objeto fomentar la salud y mejorar la calidad de vida de los asegurados.

Las empresas de outsourcing, establecen programas de previsión social para los trabajadores los cuales incluyen diversas prestaciones, a estos se les conoce como PLAN. A través de estos programas se les entrega la retribución a los trabajadores por la prestación de sus servicios. El artículo 7 de la Ley del ISR (2018) Párrafo 5 menciona: Para los efectos de esta ley, se considera previsión social las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de los trabajadores o de los socios o miembros de las sociedades cooperativas, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia.  
(p. 9)

Artículo 210. Las prestaciones sociales institucionales serán proporcionadas mediante programas de:

- I. Promoción de la salud, difundiendo los conocimientos necesarios a través de cursos directos, conferencias y campañas de bienestar, cultura y deporte, y del uso de medios masivos de comunicación;
- II. Educación higiénica, materno infantil, sanitaria y de primeros auxilios; prevención de enfermedades y accidentes;

III. Mejoramiento de la calidad de vida a través de estrategias que aseguren costumbres y estilos de vida saludables, que propicien la equidad de género, desarrollen la creatividad y las potencialidades individuales, y fortalezcan la cohesión familiar y social;

IV. Impulso y desarrollo de actividades culturales y deportivas, recreativas y de cultura física y en general, de todas aquéllas tendientes a lograr una mejor ocupación del tiempo libre;

V. Promoción de la regularización del estado civil;

VI. Cursos de adiestramiento técnico y de capacitación para el trabajo, a fin de propiciar la participación de la población en el mercado laboral, de lograr la superación del nivel de ingresos a los capacitados y contribuir a la satisfacción de las necesidades de la planta productiva. Dichos cursos podrán ser susceptibles de validación oficial;

VII. Centros vacacionales;

VIII. Superación de la vida en el hogar, a través de un adecuado aprovechamiento de los recursos económicos, de mejores prácticas de convivencia y,

IX. Establecimiento y administración de velatorios, así como otros servicios similares.(LSS, 2018, p. 57)

## **2. Marco referencial**

### **2.1 ACTIVIDAD PRÁCTICA EN PROCESO DE NÓMINA DENTRO DE UNA MEDIANA EMPRESA DE OUTSOURCING EN MÉXICO**

La Empresa Alfa se constituyó en el año 1995; se encuentra ubicada en el Estado de México, México. Presta sus servicios para la administración de nómina de otras organizaciones; en su área de operaciones tiene alrededor de 20 empleados con 20 nóminas en promedio cada una. Cada nómina varía de acuerdo al cliente que se tenga, sin embargo para fines prácticos se tomará una media de 100 empleados por nómina.

Cuenta con distintas áreas para su funcionamiento; éstas son:

-Operaciones	-Recursos Humanos	-Jurídica
-Tesorería	-Recibo-Archivo	-IMSS
-Contabilidad	-Sistemas	-Facturación

A la empresa contratante de servicios de la empresa Alfa se le conocerá como *Cliente* mientras que a los trabajadores incluidos en las nóminas serán *Colaboradores* y los trabajadores encargados de operar las nóminas se mencionarán como *Ejecutivos*.

#### **2.1.1 Etapas de proceso de elaboración de una nómina.**

Las actividades que se realizan para el proceso de nómina se dividen en dos días que se asignan como rango para el desarrollo adecuado y en tiempo del mismo; las actividades son las siguientes:

Día 1.

- Recepción de incidencias
- Migración de incidencias cliente a archivo local
- Ingreso de incidencias a sistema
- Cálculo completo de nómina
- Espera aprox. de autorización
- Creación y envío de factura a clientes
- Espera aproximada de pago

Día 2.

- Realización de layouts para dispersión bancaria
- Realización de pagos vía banca net de colaboradores
- Realización de pagos vía banca net a instituciones
- Realización y envío de recibos de nómina. CFDI
- Extracción y envío de comprobantes de dispersión a cliente

El tiempo que se tarda en realizar cada actividad es el siguiente:

Tabla. 2.1

<b>Recepción, ingreso y cálculo de percepciones y deducciones</b>				
Tarea	Fecha de inicio	Duración (hrs)	Duración (min)	Fecha a terminar
Migración de incidencias cliente a archivo local	13/01/2018	0.50	30	13/01/2018
Ingreso de incidencias a sistema	13/01/2018	0.33	20	13/01/2018
Cálculo completo de pre Nómina	13/01/2018	0.67	40	13/01/2018
Espera aprox. de autorización	13/01/2018	1	60	13/01/2018
Creación y envío de factura a clientes	13/01/2018	0.17	10	13/01/2018
Espera aprox. de pago	13/01/2018	4	240	13/01/2018
Realización de layouts para dispersión bancaria	14/01/2018	0.33	20	14/01/2018
Realización de pagos vía banca net de colaboradores	14/01/2018	0.50	30	14/01/2018
Realización de pagos vía banca net a instituciones	14/01/2018	0.33	20	14/01/2018
Realización y envío de recibos de nómina. CFDI	14/01/2018	0.58	35	14/01/2018
Extracción y envío de comprobantes de dispersión a cliente	14/01/2018	0.25	15	14/01/2018

Total	Minutos	520
	Horas	8.67

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto:

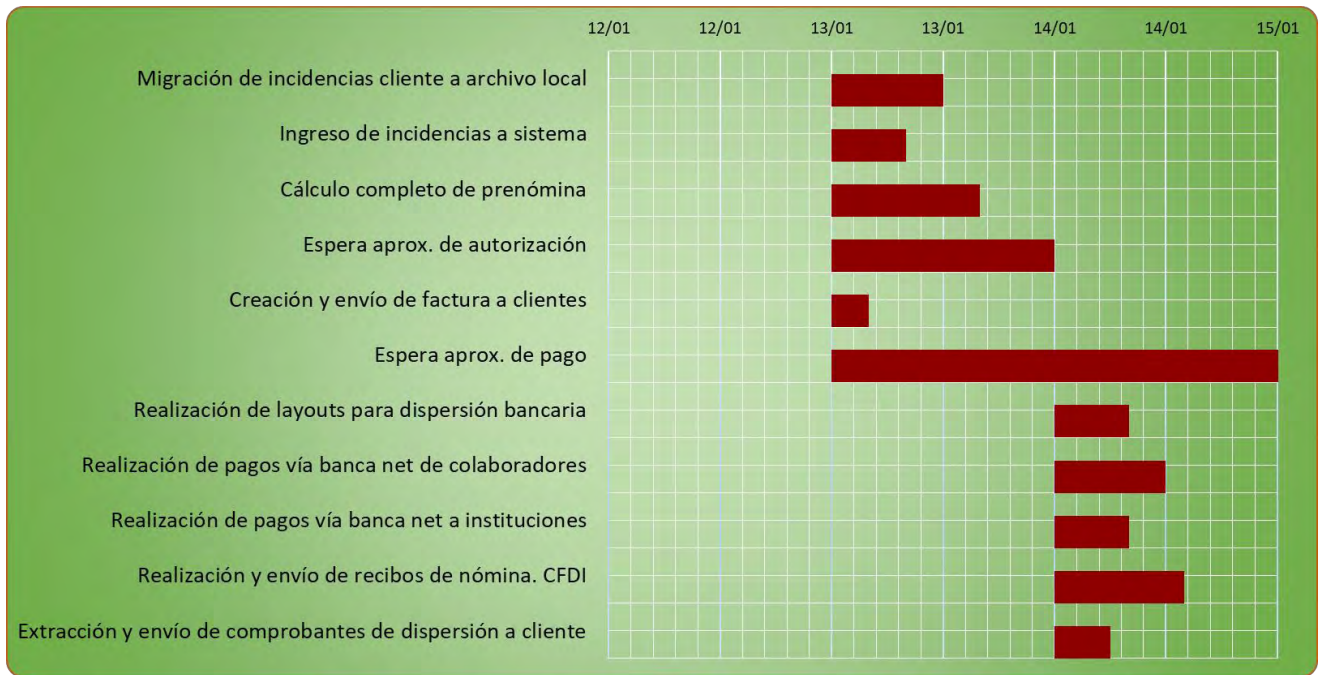
Tabla. 2.2

Número de nóminas promedio por persona	20
Total de Minutos	10,400.00
Total de Horas	173.33

Fuente: Elaboración propia.

Gráficamente puede mostrarse de la siguiente manera:

Gráfica. 2.1



Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.1.1 Recepción, migración, ingreso y cálculo de percepciones y deducciones.

Todo cliente debe entregar un archivo (hoja de cálculo) con las incidencias de cada colaborador al menos dos días antes de la fecha de pago para tener un rango adecuado de tiempo para procesar la nómina. Las incidencias son todo dato referente a faltas, incapacidades, vacaciones, bonos, compensaciones, etc.

Una vez teniendo el archivo del cliente, todos los ejecutivos deben migrar los datos a un archivo de uso interno en el que se igualan las presentaciones de datos de cada uno para lograr facilitar el ingreso de las incidencias al sistema de administración de nóminas de la empresa; este sistema se alimenta de datos específicos de una base de datos con información personal de los colaboradores como nombre, fecha de nacimiento, número de seguridad social (NSS), registro federal del contribuyente (RFC), clave única de registro de población (CURP), tipo de jornada laboral, sueldo mensual, parámetros de las prestaciones brindadas, etc. El sistema debe actualizarse cada que se ingresa la información para que pueda realizar los cálculos correspondientes a las percepciones y deducciones de cada colaborador. Nuevamente se integran los datos incluyendo las deducciones para enviar el archivo al cliente y esperar su autorización.

#### 2.1.1.2 Integración de conceptos, importes y compensaciones para elaboración de factura.

La empresa Alfa, una vez obtenida la autorización del cliente, realiza una factura. La factura electrónica es un recibo en el cual se comprueba la relación de compra-venta ya sea entre personas físicas y/o morales. La factura que se realiza es por el concepto de prestación de servicios en la cual se segmenta lo siguiente:

\*Nómina: Ingreso bruto de todos los colaboradores.

\*Carga social: Total de cuotas correspondientes a las cotizaciones de IMSS de los colaboradores.

\*Honorarios: Importe que cobra la empresa Alfa a sus clientes por la prestación de servicios. Ésta normalmente es un porcentaje del importe de “nómina” anteriormente descrito.

\*Impuesto Sobre Nómina (ISN): Cada estado en la República Mexicana tiene una forma del cálculo del impuesto sobre nómina el cuál se aplica precisamente a las empresas una vez que declaran remuneraciones a sus empleados; el importe total a este impuesto es el facturado.

\*Impuesto al Valor Agregado (IVA): Impuesto indirecto establecido en la Ley del Impuesto al Valor Agregado aplicando la tasa general de 16%.

Hay diversas especificaciones que deben hacerse por disposición oficial, como son nombre, dirección fiscal, RFC, tanto del cliente como del outsourcing; método y modo de pago, fecha, importe desglosado, clasificación, días de crédito en el caso que aplique, periodo de nómina y las fechas del mismo. Una vez realizada la factura, se envía al cliente quedando en espera de su pago. Independientemente de la espera de pago; se debe enviar un reporte al área de Facturación, el cuál archiva un control de las facturas realizadas por los ejecutivos por cuestiones fiscales.

#### 2.1.1.3 Dispersión de montos a trabajadores e instituciones correspondientes.

En el momento en el que el cliente envía el comprobante de pago de la factura; el ejecutivo comienza con el llenado de layouts, estos son archivos de hojas de cálculo o blog de notas en los que se integran los datos del colaborador como son: nombre completo, número de cuenta a la que se le abonará (colaborador), día de depósito, cantidad total de dinero que se dispersará, número de cuenta en la que se hará el cargo, etc. Estos formatos son solicitados por el sistema de internet de los bancos para poder realizar varios depósitos a la vez, cada formato incluye información como se realizan por cada banco al que esté asociado el colaborador e independientemente para los pagos de impuestos.



Una vez armados estos formatos se hace el ingreso y dispersión de cada uno en la banca net de los bancos correspondientes, y de acuerdo a los procesos que cada uno establece.

Todo movimiento debe reportarse al área de Tesorería, ya que éstos deben llevar control de los movimientos internos de su departamento y de las actividades que los ejecutivos realizan.

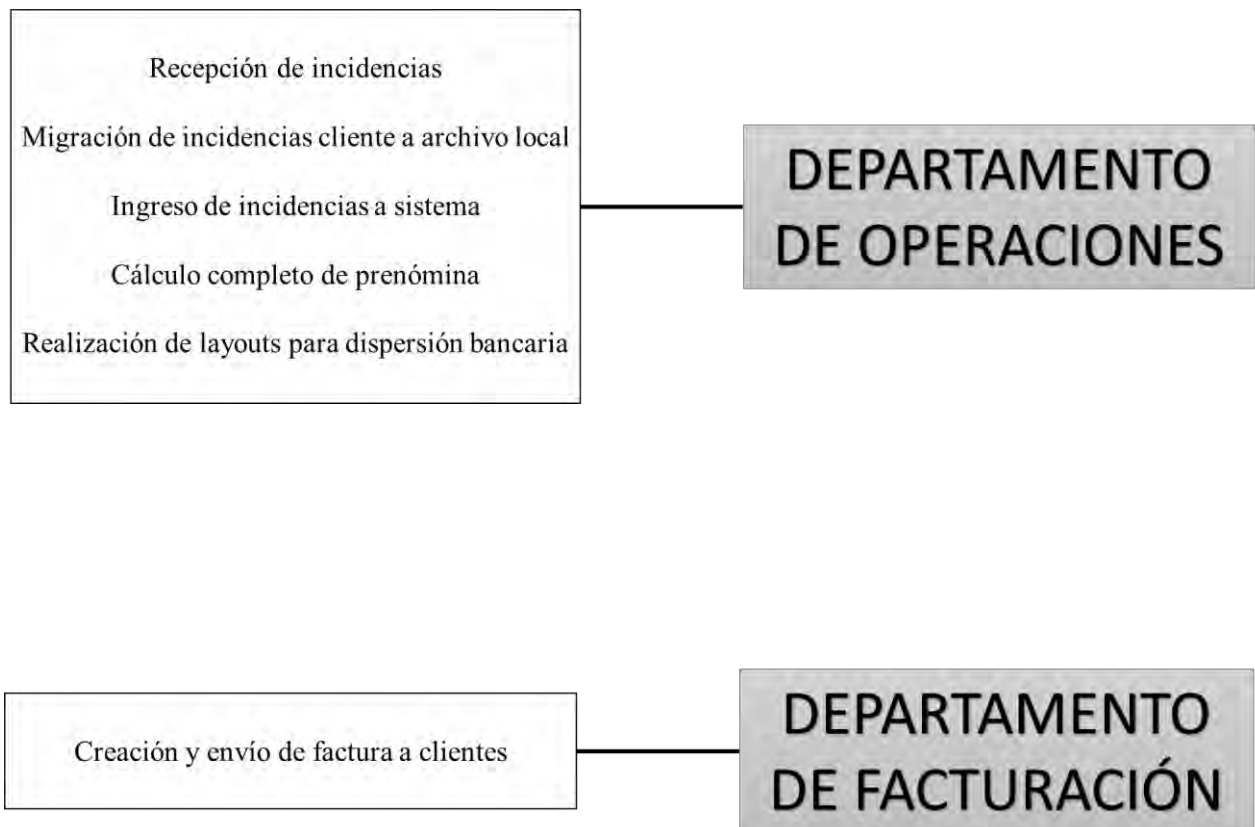
#### 2.1.1.4 Obtención de comprobantes de pago.

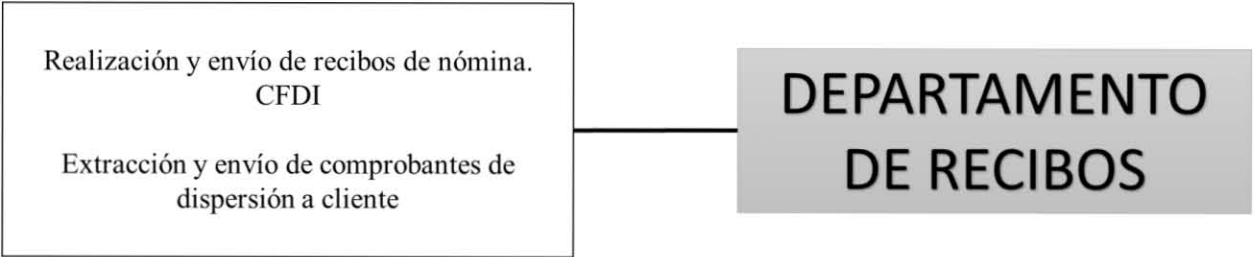
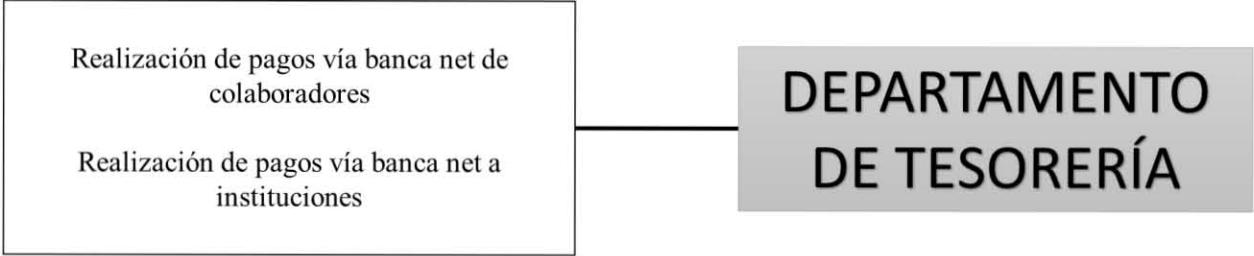
Cada banco genera los comprobantes de todas las dispersiones que se realizaron, sin embargo estos se encuentran disponibles en diferentes tiempos una vez autorizada la transacción. Es deber de la empresa Alfa entregar estos comprobantes a los clientes como sustento de que no se presentaron problemas con el banco para realizar los depósitos correspondientes, tanto de colaboradores como a las entidades del gobierno.

Parte del paquete de comprobantes que se hacen llegar al cliente son los recibos de nómina timbrados de los colaboradores respecto a sus ingresos y descuentos. El ejecutivo debe migrar los datos de la nómina aplicada a un sistema de creación de recibos, para luego enviarlos a los correos electrónicos de los colaboradores y a los clientes; además, se deben reunir bloques de estos comprobantes para ser enviados al área de Recibo para que éstos lleven un control y archivo de toda nómina realizada.

### 2.1.2 Áreas establecidas, definidas e involucradas en el proceso.

Con el análisis y la información proporcionada a lo largo de esta investigación, podemos afirmar la siguiente segmentación de las actividades que se realizan para el proceso de nómina en los siguientes departamentos:





### **3. Marco metodológico**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

Una empresa de outsourcing de mediano tamaño tarda alrededor de ocho horas y media en consumir el proceso de una sola nómina, esta empresa maneja arriba de 20 nóminas simultáneamente teniendo sólo de 24 a 72 horas para poder finalizar cada una.

#### **3.2 Justificación del trabajo**

Una empresa de outsourcing vende un servicio, el servicio de procesamiento y pago de nóminas de sus clientes; por tanto la respuesta a éste debe ser inmediata y el nivel de satisfacción alto ya que no se pueden cometer errores al dispersar un pago a algún colaborador que no sea el correspondiente y de la forma correcta al igual que los pagos legales respectivos.

Cada ejecutivo de nómina tiene asignado un cierto número de clientes con cierto número de nóminas a procesar; al observar que el proceso para realizar un pago de nómina se encuentra constituido por una larga serie de actividades que además de depender del tiempo de respuesta del cliente es una gran carga de trabajo individual; nos damos cuenta que existe una gran oportunidad para eficientar este proceso creando una reestructuración y tomando apoyo de algunas áreas funcionales que tienen mayor especialización de las actividades involucradas. La respuesta para poder evitar la sobrecarga de trabajo es segmentando estas mismas actividades dejando como responsables a las áreas correspondientes, así se logrará optimizar el recurso humano de forma que cada actividad se cumpla en un lapso menor al igual que una disminución del rango de error, ya que solo personas especializadas en el tema tratarán con los actos debidos.

Con la obtención de un proceso mejor segmentado, delegando y delimitando las actividades involucradas, se puede lograr una optimización completa para la empresa; preparándola para cubrir con la demanda y el mercado que se encuentra en crecimiento sin dejar a un lado la calidad, velocidad y mejora en el servicio.

### **3.3 Objetivo**

Objetivo General. Elaborar un proceso de integración y pago de nómina de una empresa de outsourcing con el cual, se logre disminuir su tiempo de creación, eficientar y hacer más efectivo al recurso humano involucrado para así, permitir el libre crecimiento de la entidad sin afectar a los clientes ya establecidos y por el contrario mejorar su nivel de satisfacción y respuesta.

#### Objetivos secundarios.

- Conocer los principios de la administración, su aplicación en el capital humano de las empresas y la forma de administrarlo con su sustento en la ley.
- Entender el funcionamiento de outsourcing como agente tercerizador en el proceso de pago de nómina y sus sustentos en la ley.
- Definir, fragmentar y delimitar las actividades que se realizan en el proceso de nómina de acuerdo a cada área funcional y sus especialidades para así lograr un sistema más eficiente.

### **3.4 Hipótesis**

1° Al comprender mejor el proceso general de creación de una nómina dentro de un outsourcing podremos generar un plan de acción para su mejoramiento en todos los aspectos y eficientar todo recurso que se utilice.

2ª Si se aplica un plan de eficiencia en el proceso de nómina se logrará optimizar tanto recursos como tiempo de aplicación del mismo.

3ª Si aplicamos un plan de eficiencia en el proceso, podemos no lograr optimizar los recursos y alentar su proceso de aplicación.

### **3.5 Diseño de la investigación**

La investigación será de tipo documental y de campo, donde se recabará la información de entrevistas, libros, revistas y páginas web especializadas, donde el diseño será no experimental.

La investigación estará basada en el método analítico, el cual consiste en desfragmentar los temas en partes con el fin de poder observar y encontrar la naturaleza, causas y efectos de cómo se puede optimizar el proceso de la administración de la nómina, en una empresa que se dedica al outsourcing.

Con la investigación de campo se busca obtener la información de primera fuente para respaldar y validar la información documental.

#### **4. Resultados**

Al fijar una segmentación adecuada y correspondiente a las áreas establecidas en la empresa; pueden delegarse algunas actividades las cuales, serían realizadas por personal especializado en el tema, por tanto se logrará minimizar el número de errores que se puedan producir; por ejemplo los depósitos; ya que un ejecutivo debe realizarlos bajo presión al mismo tiempo que cumple con demás nóminas aun no estando en la misma etapa, en cambio si esta actividad se le delega al área de tesorería, se manejará de forma más efectiva, rápida y con mayor calidad los mismos movimientos ya que son parte de su ramo de actividades en la empresa.

Existen actividades que se optimizan a pesar de no estar involucradas directamente en el proceso de nómina, estas actividades son reportes y archivos que todo ejecutivo produce y envía a las áreas de su interés; al asignar las actividades a éstas mismas áreas, se permite llevar un mejor control de la información ya que será responsabilidad de personal completamente competente en la materia. En números; los resultados planteados son los siguientes:

Tabla. 4.1

<b>Recepción, ingreso y cálculo de percepciones y deducciones</b>				
<b>Tarea</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Duración (hrs)</b>	<b>Duración (min)</b>	<b>Fecha a terminar</b>
Migración de incidencias cliente a archivo local	13/01/2018	0.50	30	13/01/2018
Ingreso de incidencias a sistema	13/01/2018	0.33	20	13/01/2018
Cálculo completo de nómina	13/01/2018	0.67	40	13/01/2018
Espera aprox. de autorización	13/01/2018	1	60	13/01/2018
Creación y envío de factura a clientes	13/01/2018	0.03	2	13/01/2018
Espera aprox. de pago	13/01/2018	4	240	13/01/2018
Realización de layouts para dispersión bancaria	14/01/2018	0.17	10	14/01/2018
Realización de pagos vía banca net de colaboradores	14/01/2018	0.00	0	14/01/2018
Realización de pagos vía banca net a instituciones	14/01/2018	0.00	0	14/01/2018
Realización y envío de recibos de nómina. CFDI	14/01/2018	0.00	0	14/01/2018
Extracción y envío de comprobantes de dispersión a cliente	14/01/2018	0.00	0	14/01/2018

Total	Minutos	402
	Horas	6.70

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades designadas a otros departamentos no se contabilizan en los movimientos realizados por los ejecutivos por tanto disminuye el tiempo en el que tarda en completarse un proceso de nómina; por tanto:

Tabla. 4.2

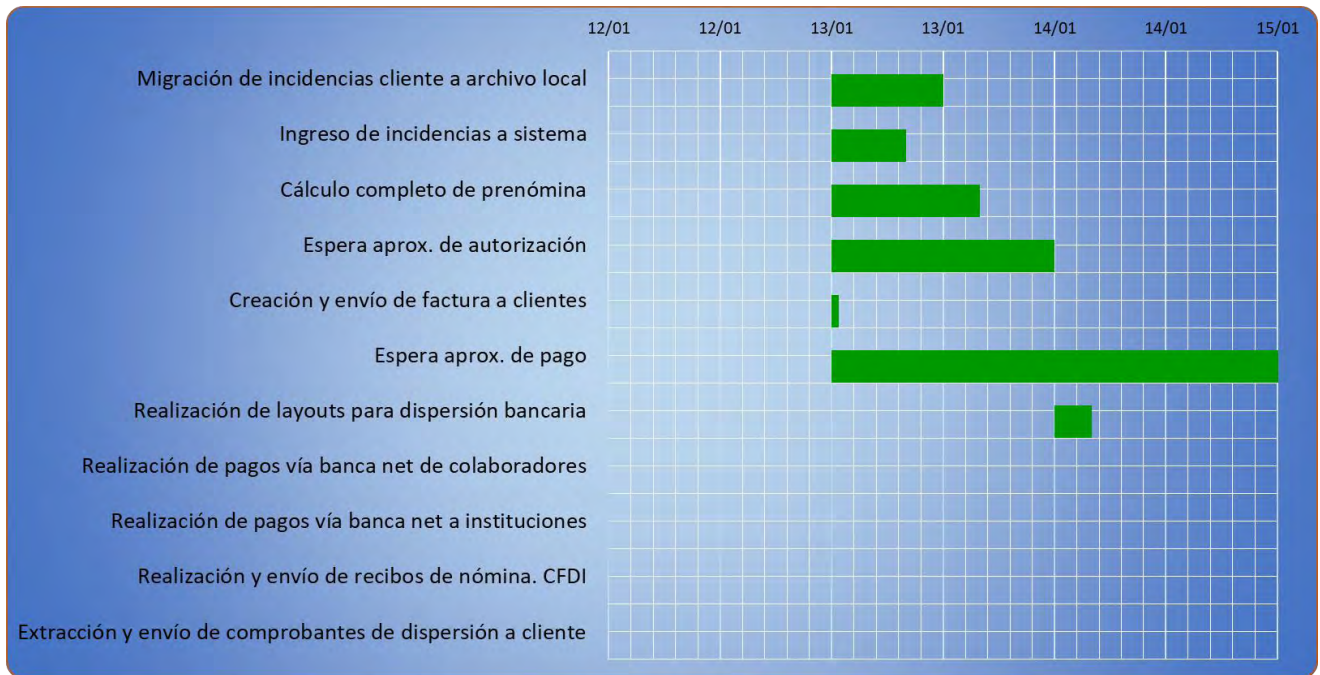
Número de nóminas promedio por persona	20
Total de Minutos	8,040.00
Total de Horas	134.00

Fuente: Elaboración propia.

Gráficamente puede mostrarse de la siguiente manera:



Gráfica. 4.1



Fuente: Elaboración propia.

Con la siguiente tabla, podemos observar el cambio del tiempo que se invierte en cada actividad en el proceso de nómina al ser aplicada la propuesta de segmentación:

Tabla. 4.3

Tarea	PROCESO ACTUAL		PROPUESTA RESULTADO		DIFERENCIA	
	Duración (hrs)	Duración (min)	Duración (hrs)	Duración (min)	Duración (hrs)	Duración (min)
Migración de incidencias cliente a archivo local	0.50	30	0.50	30	0	0
Ingreso de incidencias a sistema	0.33	20	0.33	20	0	0
Cálculo completo de nómina	0.67	40	0.67	40	0	0
Espera aprox. de autorización	1	60	1	60	0	0
Creación y envío de factura a clientes	0.17	10	0.03	2	-0.13	-8
Espera aprox. de pago	4	240	4	240	0	0
Realización de layouts para dispersión bancaria	0.33	20	0.17	10	-0.17	-10
Realización de pagos vía banca net de colaboradores	0.50	30	0.00	0	-0.50	-30
Realización de pagos vía banca net a instituciones	0.33	20	0.00	0	-0.33	-20
Realización y envío de recibos de nómina. CFDI	0.58	35	0.00	0	-0.58	-35
Extracción y envío de comprobantes de dispersión a cliente	0.25	15	0.00	0	-0.25	-15
<b>TOTAL</b>	<b>8.67</b>	<b>520.00</b>	<b>6.70</b>	<b>402.00</b>	<b>-1.97</b>	<b>-118.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

De ser aplicado el nuevo proceso de nómina, podemos notar una optimización de 1.97 horas hombre; por tanto al realizar el cálculo por la cantidad de veinte nóminas por ejecutivo que son el manejo promedio en la empresa, notamos que existe una disminución de 39.33 horas con el cálculo anterior. En resumen:

Tabla. 4.4

Número de nóminas promedio por persona	PROCESO ACTUAL		PROPUESTA RESULTADO		DIFERENCIA	
	1	20	1	20	1	20
Total de Minutos	520.00	10,400.00	402.00	8,040.00	118.00	2,360.00
Total de Horas	8.67	173.33	6.70	134.00	1.97	39.33

Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Al terminar con los cálculos de todo cambio realizado en la propuesta, concluimos que las hipótesis son las correctas. Dentro del área de operaciones, que es la constituida por los ejecutivos de nómina, existen actividades que se duplican con las de otras áreas, como son tesorería, recibo, facturación, entre otras; al aplicar esta propuesta se logrará descartar esta duplicidad, además, de mejorar el nivel de control en todos los movimientos que se confieren a estas áreas. Al mismo tiempo se obtienen dos beneficios, el primero es la disminución de errores internos en el proceso, esto es, al delegar actividades que requieren conocimientos pertenecientes de otras áreas funcionales al personal capacitado por su especialización en esas áreas, la información será mejor manipulada, al igual que se facilitará la especialización de las actividades que realiza el ejecutivo de nómina. Y como segundo beneficio, cada trabajador logrará un nivel mayor de eficiencia en el desarrollo de sus actividades, contribuyendo a que la empresa, aumente su nivel general de eficiencia en el servicio que ofrece.

Con la obtención de un proceso mejor segmentado, al igual que delegando y delimitando las actividades involucradas, se puede lograr una optimización de horas hombre y disminución de errores en la empresa, obteniendo así un personal capacitado para poder enfrentar las altas demandas del mercado que desea tercerizar sus procesos de nóminas.

Es recomendable para la empresa Alfa aplicar una estrategia para la optimización en la forma de aplicación del proceso de nómina actual, ya que como se ha analizado, es necesario para la empresa disminuir el tiempo de elaboración y respuesta en cada actividad de este proceso hacia el cliente.

## **Bibliografía**

### Libros.

- Bateman, Thomas S. (2005). *Administración: un nuevo panorama competitivo* / Tr., María Guadalupe Cevallos Almada. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* / Tr., Pilar Mascaró Sacristán. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* / México: McGraw-Hill Interamericana.
- Galán C. (2016). *Nóminas, seguridad social y contratación laboral 2016.* Madrid: Fundación Confemetal.
- Ledesma L. (2003). *Administración de planes sobre previsión social.* México: ISEF.
- Martínez J. (2008). *Out-sourcing: aspectos laborales y fiscales: ventajas y riesgos.* México: Ediciones Fiscales Isef.
- Méndez S. (2011). *La economía en la empresa en la sociedad del conocimiento.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Pérez Chávez, José. (2012). *Manual para el control integral de las nóminas.* México: Tax.
- Reyes A. (2012). *Administración moderna.* México: Limusa.

Leyes y reglamentos.

- México. El Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2018, *Ley del Impuesto Sobre la Renta*, Ciudad de México. Sitio web:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR\\_301116.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf)

- México. El Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2018, *Ley del Seguro Social*, Ciudad de México. Sitio web:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92\\_121115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92_121115.pdf)

- México. El Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2018, *Ley Federal del Trabajo*, Ciudad de México. Sitio web:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf)

Páginas de internet.

- Informaciones13. (2011). *Conceptos de Administración (varios autores)*. Abril 06, 2018, de Academia.edu Sitio web:

[http://www.academia.edu/22719494/Conceptos\\_de\\_Administraci%C3%B3n\\_varios\\_autores](http://www.academia.edu/22719494/Conceptos_de_Administraci%C3%B3n_varios_autores)

- Pérez J. & Fol R. (2015). *Modelo del plan de previsión social*. Mayo 15, 2018, de vlex México Sitio web: <https://doctrina.vlex.com.mx/vid/modelo-plan-prevision-social-223743373>

- Profesores pertenecientes a SUAyED y Facultad de contaduría y Administracion UNAM. (2006). *Unidad 7. Áreas funcionales*. Abril 06, 2018, de Facultad de Contaduría y

Administración Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia, UNAM Sitio web:

<http://fcaenlinea1.unam.mx/2006/1130/docs/unidad7.pdf>

- Romo L. (2012). *Que es la Previsión Social en México y sus puntos finos – Prestaciones a trabajadores*. Mayo 15, 2018, de CONTADOR MX Sitio web:  
<https://contadormx.com/2012/08/07/que-es-la-prevision-social-en-mexico-y-sus-puntos-finos-prestaciones-a-trabajadores/>