



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS

SEMINARIO:
“DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS “

TEMA:
“LAS DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN RH S.A DE C.V.”

T R A B A J O F I N A L

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

P R E S E N T A N:

ELIZABETH MARGARITA CANO SANTILLAN
MIRNA ROCIO CERVANTES BAUTISTA

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

P R E S E N T A N:

LAURA NALLELY LÓPEZ SILVA
IVETH JAZMIN RAMOS PERALTA



CONDUCTOR:
MÉXICO D.F.

C.P. CARLOS MARTÍNEZ CHÁVEZ
MAYO, 2013

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., el día 25 del mes de mayo del año 2013 los que suscriben:

Cano Santillan Elizabeth Margarita
Cervantes Bautista Mirna Rocio
López Silva Laura Nallely
Ramos Peralta Iveth Jazmin

Pasantes de:

Contador Público y
Licenciado en Relaciones Comerciales

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección del C.P. Carlos Martínez Chávez y ceden los derechos totales del trabajo final "Las Dimensiones de la Administración de los Recursos Humanos en RH S.A. de C.V.", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catálogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas: emcs_1185@hotmail.com, rogeca_3@yahoo.com.mx, nallely-@hotmail.com y i.ramos.p@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Nombre y Firma
Autores



Cano Santillan Elizabeth Margarita



López Silva Laura Nallely



Cervantes Bautista Mirna Rocio



Ramos Peralta Iveth Jazmin

AGRADECIMIENTOS

Agradecer al Instituto Politécnico Nacional, por darnos la oportunidad de contar con bases sólidas para tener una formación profesional de calidad, por inculcar valores como honestidad, lealtad y compromiso. Por hacer nuestros sueños posibles, para ser parte de un México con futuro.

A nuestro profesor, asesor y amigo C.P. Carlos Martínez Chávez, Gracias por promover ambientes de participación activa y reflexiva, por su tolerancia y por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias.

A DIOS:

Por darme la vida, por estar conmigo en todo momento y por darme la fuerza y valor necesarios para seguir mi camino.

A MI TÍO DAVID:

Por ser un padre ejemplar, por enseñarme que las cosas se ganan con constancia y dedicación, por inculcar en mí grandes valores, porque a través de tu rectitud y perseverancia guiaste mi camino hacia el logro de mis metas, por eso y más te respeto, admiro y me siento muy orgullosa de que seas mi padre.

A MI TÍA GLORIA:

Por ser una madre maravillosa, por estar conmigo desde que era niña, por perdonar mi terquedad y defectos, por estar ahí cuando te necesito. Nunca podré terminar de agradecerte tantas cosas que has hecho por mí y que me has enseñado para ser siempre mejor persona, gracias muchas gracias por todo!!
“Eres y serás por siempre mi madre”.

...

A MI HERMANO GERARDO:

Por creer en mí, porque a pesar de todos los difíciles momentos siempre estamos unidos como familia, porque eres el claro ejemplo de que aún cuando haya innumerables obstáculos con lucha constante, dedicación y esfuerzo se puede salir adelante, quiero que sepas que te quiero y admiro mucho mi querido hermano.

A MI HERMANA CARMEN:

Porque me ha ayudado a entender que aún con todas las circunstancias que a veces se nos presentan en el camino, se tiene el valor y coraje de seguir adelante, te admiro porque eres una persona con muchas virtudes y que espero poder tener algunas; empezando por ser una buena madre y mejor persona como lo eres tú, te quiero con todo mi corazón y estoy feliz de tenerte conmigo.

A MI PRIMA ANA:

Antes que nada por ser mi hermana, mi confidente, por escucharme en todo momento, por tu paciencia, por tus consejos, porque en mis momentos de tristeza y alegrías estas cerca de mí dándome tu cariño y comprensión. Te quiero muchísimo y nuevamente gracias por estar conmigo.

A MI AMIGA LILIANA:

Porque todos estos años juntas me has dado tu apoyo incondicional en los momentos buenos y difíciles de mi vida. Por alentarme cada día, por ser una excelente persona, una ejemplar profesionista y sobre todo por ser una excelente amiga a la que quiero y admiro profundamente.

A todos ellos gracias por ser parte del logro de este sueño.

...

A Elizabeth, Iveth y Nallely por estar juntas, por dedicar esfuerzo, dedicación y perseverancia para lograr llegar satisfactoriamente al término de nuestro seminario.

Mirna Rocio Cervantes Bautista
Contador Público

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Gracias Padre por todas las bendiciones que me has dado, por darme la oportunidad de experimentar esta aventura llamada vida y sobre todo por permitirme llegar satisfactoriamente a culminar una etapa muy importante: MI TITULACIÓN.

A MIS PADRES:

No hay palabras que alcancen a expresar todo mi amor y gratitud hacia ustedes. Mamá Lulú: Gracias, mil gracias, por tu apoyo incondicional, por obsequiarme un abrazo cada que me sentía derrotada, por confiar en mí, por escucharme, por ser mi fortaleza, por transformar mis fracasos en experiencias y mis tristezas en alegrías a través de esas palabras tan sabias que saben curar mi alma. Eres mi guía, mi ejemplo, mi fuerza, mi motor, mi gran maestra de vida.

Papá José: ¡Gracias Pá! Por ser la luz que guía mis pasos, por ser mi ejemplo de valentía, por escucharme, por ser mi hombro de apoyo. Eres esa fuerza que me invade y me hace ser mejor día a día. Gracias por ser mi fuente de poder, mis ganas de luchar, por tomar siempre mi mano y salvarme de todas las formas posibles en que se puede salvar a alguien. Eres mi héroe personal.

Les dedico con especial amor y cariño este logro, pues es el fruto de un camino largo que han sembrado junto a mí y que hoy estoy cosechando. ¡Los amo!

...

A MI HERMANA:

Ali: es un privilegio crecer junto a ti. Gracias por apoyarme en todo, por ser mi cómplice, por aguantar mis locuras y sobre todo por ser parte de ellas; gracias hermana, porque eres uno de los motores que me impulsan a ser mejor persona. Eres sin duda el mejor regalo que Dios me dio, contigo la vida es maravillosa, éste es un triunfo para ti también.

A LA FAMILIA PERALTA JUÁREZ:

Papá Andrés: Una vez te prometí que llegaría hasta el final, ¡lo logré!, sé que desde donde estás me cuidas y guías cada paso que doy, fuiste, eres y serás mi gran ejemplo de vida.

Mamá Pila: Por darme la bendición cada que empezaba un nuevo curso, por darme esa protección invaluable y velar por mi desde siempre.

Tía Lupita: Por todas las ocasiones en que has estado al pendiente de mí, por ser una segunda madre para mí, gracias por todas esas tardes en que te sentabas conmigo para hacer la tarea.

Tía Vero: Tú y mis primos son parte esencial de mi familia, gracias por siempre estar ahí para apoyarme cuando más lo necesité, los quiero.

Ustedes, familia, son en gran parte los que ayudaron a formar la persona que ahora soy, aprecio mucho todos los cuidados que me han brindado desde pequeña y los valores inculcados, que sin duda, me hacen una mujer de bien.
GRACIAS.

...

A MIS PROFESORES:

Quienes contribuyeron a mi formación profesional, por la dedicación, motivación y profesionalismo siempre brindando lo mejor de sí mismos en cada una de sus enseñanzas.

A ti Alejandro Guerrero Santamaría por ser mi ejemplo a seguir y enseñarme que el mejor camino es siempre el de la excelencia, que con pasión y amor por lo que haga, puedo lograr lo que me proponga. ¡Gracias por todo!

A MIS COMPAÑERAS:

Mirna, Nallely y Elizabeth, por todo el apoyo y el esfuerzo que pusieron para que pudiéramos concluir una etapa más, fue increíble tener la oportunidad de trabajar con ustedes. GRACIAS

AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL:

Por abrirme sus puertas, por todas las experiencias vividas dentro de las aulas de mi querida Escuela Superior de Comercio y Administración.

“¡PORQUE SOY POLITÉCNICO POR CONVICCIÓN Y NO POR
CIRCUNSTANCIA!”

GRACIAS

**Iveth Jazmin Ramos Peralta
Licenciada en Relaciones Comerciales**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, A LA VIRGEN DE GUADALUPE Y DE SAN JUAN DE LOS LAGOS:

Con todo mi amor y cariño por haberme brindado la oportunidad de vivir, de lograr una meta más y por regalarme una maravillosa familia.

A MIS PADRES:

Porque me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado por momentos difíciles siempre han estado apoyándome, alentándome para seguir adelante y brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco el que estén a mi lado.

A MIS HERMANOS:

A ti Liz, por ser mi mejor amiga, por escucharme, por darme consejos y a ti Miguel; a ambos les agradezco el estar conmigo apoyándome para seguir luchando por lo que quiero y para no dejarme vencer por ningún obstáculo que se me presente.

AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL:

Porque fue mi ilusión ingresar a este Instituto y por haberme acompañado en esta etapa de mi vida. Por brindarme la oportunidad de ser parte del IPN, ya que al ingresar a la ESCA Unidad Santo Tomas, me brindaron los conocimientos para enfrentar la vida profesional y por ayudarme a concluir mis estudios. Así al final de tantas desveladas podré poner de verdad: "La Técnica al Servicio de la Patria".

...

A MIS AMIGOS:

A ti Ana por todo tu apoyo brindado y a ti Salguero por tu insistencia en que concluyera una etapa más, por eso mil gracias.

A MIS COMPAÑERAS DE EQUIPO:

Mirna, Iveth y Nallely, porque a pesar de todo siempre nos mantuvimos unidas, por el esfuerzo en conjunto que hicimos y que gracias a eso alcanzamos el éxito.

Por todas estas personas tan importantes para mí es que he hecho este trabajo en el cual he dejado trabajo, esfuerzo, tiempo y dedicación que ha valido la pena para la realización del mismo.

Elizabeth Margarita Cano Santillan
Contador Público

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primeramente a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy a la Virgen de Guadalupe y a mis Niños Dios.

A MIS PADRES:

Mi papá José López, mi mamá Lidia Silva por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida, por darme fuerzas y ánimos para concluir mis estudios, por siempre alentarme y por todo su amor. Gracias papá porque sin tu esfuerzo esto no sería posible, por tus desvelos en el trabajo para que pudiéramos estudiar, muchas gracias a ti mamá por siempre levantarte todas la mañanas para procurarme muchas gracias, ustedes son el motor que me impulsó a llegar hasta donde estoy los amo.

A MI HERMANA:

Mi hermanita Angélica López muchas gracias a ti nena, te agradezco por apoyarme, enseñarme y alentarme, en ocasiones por desvelarte conmigo acompañándome hasta que me durmiera, gracias por estar siempre conmigo. Te amo

“Este logro también es suyo”

...

A MI NOVIO:

Gracias Javier porque siempre me alentaste a ser mejor amor, por tu apoyo incondicional, por amarme y porque siempre estuviste conmigo gracias, Te Amo.

A MIS COMPAÑERAS:

Mirna, Iveth, Elizabeth por que hicimos un gran equipo, porque siempre estuvimos unidas, porque siempre nos apoyamos y salimos adelante.

A MI PROFESOR:

Carlos Martínez, por transmitirme todos los conocimientos necesarios, por su apoyo y sus enseñanzas gracias.

AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL:

Por darme la oportunidad de concluir esta parte de mis estudios realizar mi seminario para que pudiera titularme y concluir con una parte importante para mí.

GRACIAS

Laura Nallely López Silva
Licenciada en Relaciones Comerciales

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

ANTECEDENTES

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....1

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....3

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA.....9

COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA.....10

COMUNICACIÓN CIBERNÉTICA.....11

CAPÍTULO II. RECLUTAMIENTO.....13

PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....15

PROCESO DE SELECCIÓN.....16

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN RH S.A. DE C.V.....17

Solicitud de Empleo.....17

Entrevista.....22

Pruebas Psicológicas.....31

Curriculum Vitae.....35

Estudio Socioeconómico.....37

CAPÍTULO III. SELECCIÓN.....38

PROCESO DE SELECCIÓN.....39

Requisición de la Vacante.....39

Reclutamiento.....41

Entrevista.....41

Pre-selección.....41

Pruebas de selección.....42

Entrevista de Selección.....42

Principios de la Selección del Personal.....43

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.....45

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....46

CAPÍTULO IV. CONTRATACIÓN.....47

CONTRATOS INDIVIDUALES EN VIRTUD DE SU DURACIÓN.....48

CONDICIONES DE TRABAJO.....49

Jornada de Trabajo.....	49
Días de Descanso.....	49
Vacaciones.....	50
Sueldo.....	50
Aguinaldo.....	50
MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	51
Método Mixto.....	52
Observación Directa.....	52
CAPITULO V. INDUCCIÓN.....	56
CONTRATO DE TRABAJO.....	57
Por definición.....	57
Forma.....	58
Contrato Individual de Trabajo de RH S.A. de C.V.....	58
Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social.....	63
INFONAVIT.....	65
BIENVENIDA.....	67
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	69
REQUISICIÓN DE PUESTOS.....	81
NECESIDAD LEGAL.....	82
NECESIDAD SOCIAL.....	82
NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.....	82
TERMINOLOGÍA BÁSICA.....	83
Análisis de Puestos de Trabajo.....	83
Descripción de Puestos de Trabajo.....	83
Especificación del Puesto de Trabajo.....	84
APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN.....	85
METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS.....	87
RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	90
CAPÍTULO VII. SUELDOS Y SALARIOS.....	92
PRODUCTIVIDAD.....	94
ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA REMUNERACIÓN EN EL TRABAJO.....	94
CONDICIONES LEGALES.....	95
VALUACIÓN DE PUESTOS.....	99
CAPÍTULO VIII. PRESTACIONES Y SERVICIOS.....	102

PRESTACIONES.....	104
DESVENTAJAS DE LA PREVISIÓN SOCIAL.....	105
PRESTACIONES OTORGADAS POR EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.....	106
CONSIDERACIONES.....	110
CAPÍTULO IX. COMPETENCIAS LABORALES Y PLANEACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	114
POLÍTICAS.....	115
Conceptos y Requisitos.....	116
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO EN RH S.A. DE C.V.....	117
CAPÍTULO X. RELACIONES LABORALES.....	119
LOS ORGANISMOS DE LOS TRABAJADORES.....	120
Secretaría del Trabajo y Previsión Social.....	120
Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo.....	121
Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.....	121
Comité Nacional Mixto de Protección al Salario.....	121
Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.....	121
CAPÍTULO XI. CLIMA LABORAL.....	122
CLIMA LABORAL.....	123
LIDERAZGO.....	123
MOTIVACIÓN.....	125
COMPORTAMIENTO HUMANO.....	128
CAPITULO XII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	131
Calificación de Valores.....	135
Observación directa e indirecta.....	135
Objetividad en las mediciones.....	135
Subjetividad en las mediciones.....	136
Método comparación por pares.....	136
Escala de calificación basada en el comportamiento.....	137
LISTA DE FIGURAS.....	139
CONCLUSIONES.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	142

INTRODUCCIÓN

El desarrollo, crecimiento y mantenimiento de las personas es una de las principales funciones de la administración de los recursos humanos, porque se encarga de darles las herramientas necesarias para su preparación y continuidad de acuerdo a las capacidades, con la finalidad de que asuman responsabilidades y lleguen al logro de sus objetivos.

Pero no solo a una persona sino a todos los que integran a la organización, desarrollando sus competencias, las cuales, son de suma importancia para respaldar el bienestar de la empresa, así como hacerlos participe no sólo de su área sino en conjunto con los diferentes departamentos de la empresa; creando un ambiente laboral propicio para el desarrollo eficaz de sus actividades, ya que ninguna organización puede lograr sus metas u objetivos si no tiene el personal adecuado y debidamente capacitado para llevar a cabo sus labores; también se encarga de atraer a los candidatos calificados para la ocupación de puestos, recopilando información sobre estos, evaluando perfiles y determinando que persona es la adecuada para el puesto. Llevar una relación de las funciones y condiciones relacionadas con su cargo, medir su desempeño siguiendo el qué hace y cómo lo hace, darle la remuneración adecuada por el servicio prestado dándole a conocer ventajas y servicios que le ofrece la empresa. Darles capacitación constante, hacer programas que enriquezcan su desempeño laboral, que se reflejen tanto en la parte personal como en la productividad de la empresa, además de garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo, que mantengan un nivel excelente de salud.

Todos los integrantes de la organización deben saber sobre la administración del recurso humano, porque ésta representa que el empleado en alguna etapa de su vida será candidato y en otra será tomador de decisiones.

Este trabajo tiene como finalidad mostrar una dimensión importante en una organización: “El Recurso Humano”, pieza fundamental para que la empresa logre sus objetivos. Además de cubrir todos los principios y conceptos importantes que los administradores y no administradores deben saber, por tanto, se presenta la información de la empresa, su misión, visión y objetivos, se establece la importancia de la interacción entre los empleados y la organización, se habla de las fuentes y medios de reclutamiento para las vacantes requeridas, la aplicación de instrumentos administrativos y legales que norman las relaciones laborales; también se establecen las descripciones de puestos requeridos en la organización, se determinan los sueldos y salarios, se identifican los factores que afectan el entorno laboral, evaluación del desempeño, así como, los factores de riesgo en el ambiente psicológico que provienen de las actividades de trabajo para su prevención y deterioro de su salud.

El presente trabajo pretende identificar también las áreas de oportunidad de la empresa donde se establecerán propuestas de mejora.

JUSTIFICACIÓN

En nuestro país hay un sin fin de empresas, pero sólo algunas sobreviven a todas las variables existentes, como son: circunstancias del medio ambiente, crisis tanto internas como externas; pero esto lo hacen porque la organización dedica todos los recursos necesarios para crear en su personal esa actitud de siempre seguir adelante, de ser mejores, con cultura, aprendizaje, capacitación, trabajo en equipo, porque con éstos se llega al éxito; reconociendo, valorando y agradeciendo todas las aportaciones de sus empleados tanto en forma individual como en grupo.

Existe la otra parte, aquellas organizaciones que se resisten al cambio, al buen desarrollo de su personal, porque ven a éste como una inversión al cual sólo en ocasiones se le puede dar algo si éste le retribuye en igual medida, ver todo como pérdida de tiempo y dinero, carece de compromiso y seriedad.

La administración del recurso humano maneja un criterio distintivo y es que considera al empleado como el elemento más importante dentro de una organización. Por ello se ha analizado a la empresa RH S.A. DE C.V. para ver cómo es que una empresa dedicada a la solución integral del capital humano, lleva a cabo todos los puntos importantes que deben considerarse en toda empresa para el logro de sus objetivos.

En este caso pudimos observar que la empresa sí está pendiente de las necesidades de sus empleados, tratando de proporcionarles un ambiente positivo, tomando en cuenta los factores que lo afectan directa o indirectamente y proporcionándoles las herramientas necesarias para el buen desempeño de sus actividades. Así mismo, se detectaron algunas áreas de oportunidad en donde se le hicieron propuestas encaminadas al mejoramiento de su administración, las cuales, le ayudarán de forma positiva a incrementar la eficiencia de las herramientas que ya tenía y así mejorar la relación entre el empleado y la empresa.

ANTECEDENTES

Fundada en 1997 por la Lic. Adela Ángeles Castillo, RH S.A. DE C.V. es uno de los líderes a nivel nacional en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes. Proporciona soluciones de capital humano para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento de cualquier negocio.

Orgullosa de ser una empresa 100% mexicana, altamente reconocida por más de 15 años en el mercado, por brindar soluciones integrales y orientadas a satisfacer profesionalmente las necesidades de cada uno de sus clientes; ha enfocado plenamente su compromiso de conocer a fondo cada requerimiento o servicio que se solicite. Permitiendo proporcionar un servicio de excelencia y la optimización de tiempos de respuesta en forma inmediata logrando como resultado un mayor incremento de productividad y rentabilidad notable en el factor clave de las empresas.

En la actualidad cuenta con 3 unidades de negocio y más de 2,000 empleados temporales y permanentes con presencia en la República Mexicana.

Sus oficinas se encuentran ubicadas en DF, Querétaro y Monterrey, que reportan a la matriz en México.

MISIÓN

Brindar un servicio de calidad que supere y satisfaga las necesidades de todo aquel que deposita su confianza en nosotros, candidatos y clientes por medio del cumplimiento en tiempo y con la responsabilidad que nos caracteriza



Figura No. 1

VISIÓN

Posicionarnos como una compañía de Outsourcing con un valor superior para sus Clientes, Colaboradores, Inversionistas, Proveedores y Candidatos.

VALORES

Nuestros empleados forman parte de nuestra ideología de:

- Flexibilidad al cambio: las empresas de nuestros clientes cambian continuamente sus necesidades, nosotros tenemos que cambiar también, por lo cual, estamos sumergidos en un proceso de cambio continuo para que ellos obtengan el mayor beneficio en sus negocios.
- Experiencia: ésta nos permite afrontar grandes retos para solucionar los problemas de negocio, independientemente de los complejos que sean.
- Compromiso: lo buscamos cada día para asegurarnos que nuestro cliente quede satisfecho.
- Responsabilidad: es la importancia de realizar cada proyecto que se nos presente de una manera socialmente responsable.
- Calidad: es importante ya que con ésta se logra la mejora continua.

POLÍTICAS

- Realizar las actividades con honestidad e integridad, con las normas, éticas y morales que rigen nuestra sociedad y las cuales se reflejan tanto en la conducta como en el trabajo del personal de la empresa.
- Tenemos que cumplir con los requisitos y especificaciones de cada uno de nuestros clientes siguiendo en orden las normas y procedimientos ya sea de carácter general o especial.
- Una de las políticas es trabajar con el equipo y materiales que proporciona la empresa con total apego a la confidencialidad de cada proceso.
- Llegar puntualmente a la jornada de trabajo y desempeñar las actividades en tiempo, forma, y lugar en que se exprese en el contrato individual de trabajo.
- Hacer toda actividad dentro del departamento correspondiente bajo la dirección y supervisión del jefe inmediato.
- Cumplir con todos los requisitos y especificaciones de los proyectos acordados con el cliente.
- Registro de entrada y salida de la jornada laboral de los empleados.

ORGANIGRAMA

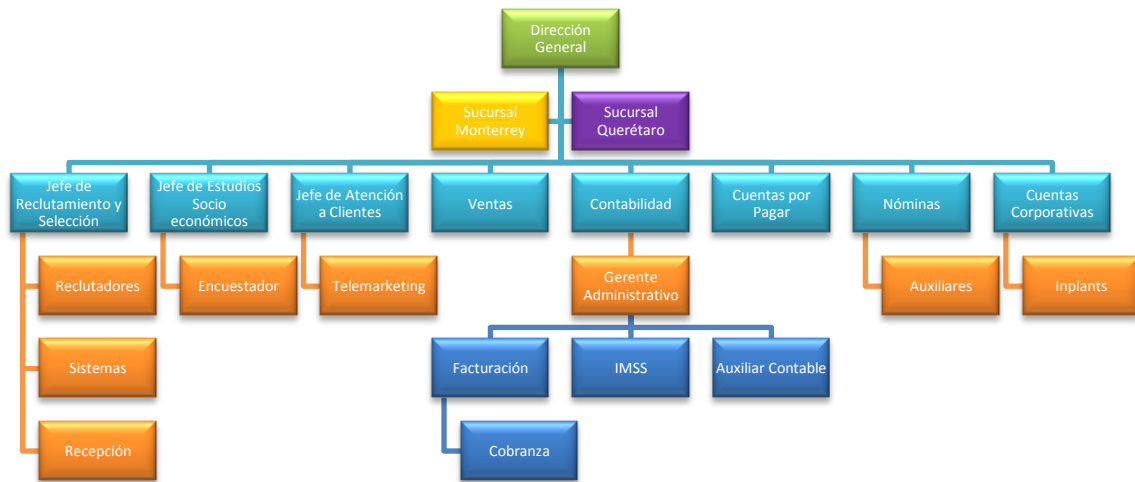


Figura No. 2

Este organigrama determina las relaciones entre los empleados que existen en la empresa, así como la distribución y organización de las funciones de cada puesto.



CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Con base en la recolección de datos realizada a la empresa, a continuación se muestra una propuesta en la que se sugiere a RH S.A. DE C.V. que se reorganicen estructuralmente diferentes departamentos para la optimización de tiempos en los procesos.

Ya que por cuestiones de organigrama en diversas ocasiones se pierden de vista las limitantes de funciones que tiene cada encargado de área y se han llegado a duplicar las funciones de cada uno, generando un atraso en el servicio, la propuesta se puede observar a continuación:

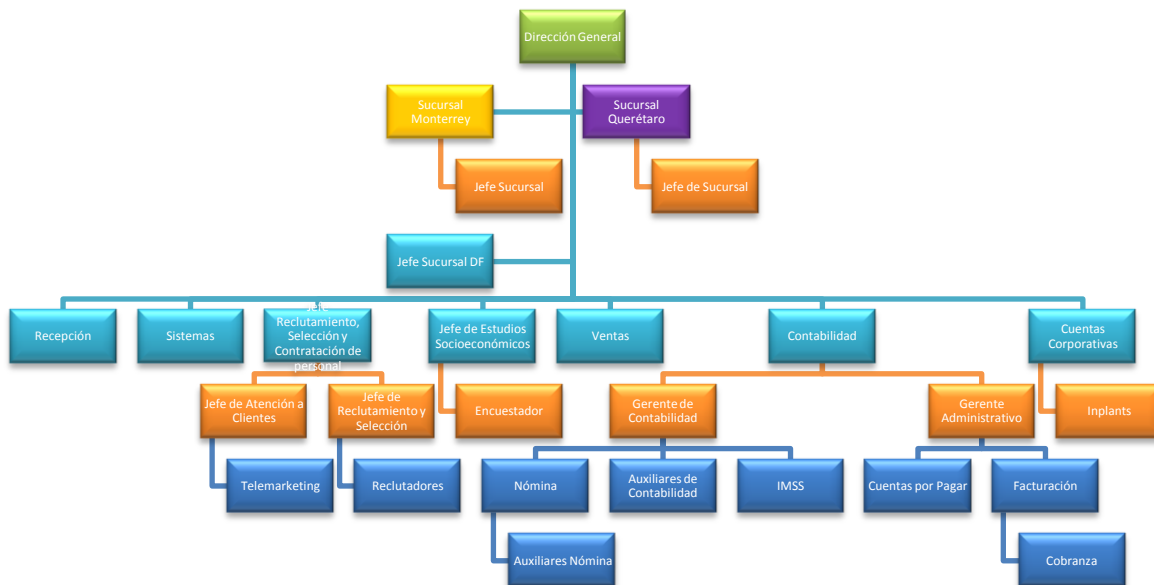


Figura No. 3



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Dirección General

Encargado de planear, motivar y coordinar a toda la gente a su cargo a través del liderazgo con bases sólidas en la administración de empresas, así mismo, realizar evaluaciones acerca del cumplimiento y desarrollo de metas a corto, mediano y largo plazo.

Jefe de Sucursal

Encargado de supervisar las actividades administrativas de cada sucursal y elaboración de reportes a Dirección General. Responsable de verificar que los procesos en cada departamento se lleven al pie de la letra.

Recepción

Responsable de la recepción de los candidatos a las instalaciones, recopilación de información y CV de candidatos, aplicación de pruebas psicométricas y desvío de llamadas al personal correspondiente.

Sistemas

Responsable de dar servicio preventivo y correctivo del equipo y plataformas de la empresa.



Jefe de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal

Supervisa que los procesos de cada candidato que acude a la empresa finalicen de forma apropiada. Responsable de monitorear la interacción entre el personal de Atención a Clientes y el de Reclutamiento. Verifica que la facturación sea generada en tiempo y forma.

Jefe de Atención a Clientes

Monitoreo de calidad y cantidad de currícula registrada en la plataforma. Seguimiento a procesos de los candidatos enviados hasta su contratación. Atención personalizada a cada cliente. Recepción de perfiles y desvío al área de reclutamiento. Asegurarse de cumplir los compromisos pactados con el cliente en tiempo y forma. Supervisa al personal de telemarketing a cargo. Elabora reportes de ventas, tiempos y candidatos a la semana.

Telemarketing

Reactiva la cartera de clientes en sistema.



Jefe de Reclutamiento y Selección

Analiza las vacantes asignadas y delega los perfiles de acuerdo a las competencias de su personal. Revisa los procesos de cada candidato entrevistado. Interpreta pruebas psicométricas. Analiza la calidad en las entrevistas realizadas por su personal. Se asegura de cumplir los compromisos que acordó el personal de Atención a Clientes.

Busca nuevas fuentes de reclutamiento de acuerdo a las necesidades de la organización.

Reclutador

Responsable de la atracción de talento de acuerdo a los perfiles que le corresponden con apego a las normas de calidad y cantidad que se le especifican con cada proceso.

Jefe de Estudios Socioeconómicos

Responsable de la aplicación de los estudios que le son solicitados, entrega de los mismos en tiempo y forma; además supervisa que el encuestador aplique correctamente el estudio.

Encuestador

Visita al candidato seleccionado para la aplicación de estudio socioeconómico. Elabora el reporte de acuerdo a los datos recabados. Busca referencias laborales de candidatos.



Ventas

Encargado de prospectar nuevos clientes para la empresa.

Jefe de Cuentas Corporativas

Responsable de llevar la correcta administración de personal de los clientes de la empresa, debe conocer a fondo los procedimientos de cada cliente, así como la asignación de un inplant para cada uno.

Responsable del proceso de prenomina para que se disperse en tiempo y forma a los empleados contratados por RH S.A. DE C.V. También supervisa las actividades de su personal a cargo, recluta y selecciona al personal de acuerdo a las necesidades específicas del cliente y brindar atención especializada a los clientes que le son asignados.

Inplant

Elabora la prenomina de acuerdo al cliente asignado y atención al trabajador y a cliente en tiempo y forma.

Contabilidad

Encargado de la verificación de todos los procesos contables, fiscales, y administrativos para que se lleven a cabo, en tiempo y forma.



Gerente de Contabilidad

Encargado de la revisión y análisis de los reportes de la empresa que son realizados y entregados por los auxiliares, así como la determinación de los impuestos correspondientes para su pago.

Nómina

Recibir la pre-nómina por parte de cuentas corporativas para la revisión y validación de la misma, a su vez determinará la nómina general de la empresa misma que también se revisará, validará al final para obtener el visto bueno del gerente, proceder al pago y canalizar la información al sistema.

Auxiliares de Nómina

Encargados de revisar el detalle de la pre-nómina y nómina, verificando incidencias, los chequeos de las entradas y salidas, comisiones, bonos que aún no son contemplados para integrarlas a las nóminas finales.

Auxiliares Contables

Revisan todos los gastos y entradas de movimientos efectuados por la empresa, canalizando la información a los programas contables correspondientes, realizando análisis detallados de dichos movimientos al generar los reportes, los cuales al finalizar serán entregados al Gerente de Contabilidad para su revisión y análisis.



IMSS

Determina y calcula los pagos de las aportaciones de IMSS e INFONAVIT para que se hagan en tiempo y forma y así evitar multas y recargos.

Gerente Administrativo

Encargado de supervisar que los movimientos de cuentas por pagar, facturación y cobranza se lleven a cabo dentro de los límites establecidos.

Cuentas por pagar

Determina las diferentes calendarios de pago que se tienen con los proveedores, los vencimientos de los mismos y realiza el pago de los que están vencidos o por vencer.

Facturación

Determina las cuotas de los clientes que están pendientes de pago, cuales están por vencer y canalizar el detalle de los mismos a cuentas por cobrar para que estos requieran el pago.

Cobranza

Llama a los clientes para corroborar con ellos los pagos que están por vencerse y dar seguimiento a los pagos que están por realizarse o fueron realizados; así como ver la forma en que se puedan hacer en caso necesario pagos anticipados.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA

La empresa es considerada como un supra sistema abierto ya que cada departamento o área que la conforma es un subsistema que individualmente representa un proceso específico que opera simultáneamente con un objetivo particular, la interacción de todos estos subsistemas genera un objetivo general.

Se menciona que es abierto porque se adapta a las condiciones que presente el mercado en función a sus clientes y competencia.

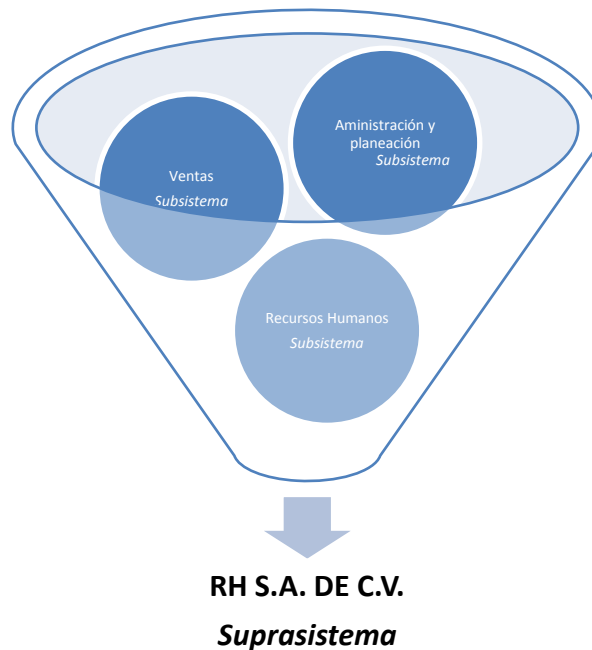


Figura No. 4



COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

Éste elemento es indispensable en el desarrollo organizacional de la empresa ya que de esto dependerán las relaciones entre cada departamento que conforman la empresa y la cual está establecida por:

- ✓ Comunicación descendente. En ésta, la dirección general recaba información específica o general de cada departamento y éstos a su vez la dan a conocer a sus empleados con la finalidad de mantener un control adecuado de cada uno.
- ✓ Comunicación ascendente. La empresa también hace uso de este tipo de comunicación ya que considera que toda la información que lleguen a tener todos los empleados es de suma importancia porque se pueden corregir los detalles que se tengan en los procesos administrativos.
- ✓ Comunicación horizontal. Es importante porque debe haber una interacción sana de forma clara y coordinada entre cada persona del mismo nivel jerárquico de cada departamento.

COMUNICACIÓN CIBERNÉTICA

RH S.A DE C.V. a través de su portal web brinda la información de los servicios que ofrece a los candidatos y a los clientes potenciales de la empresa.



Figura No.5

Así mismo, se da a conocer por medio de los diferentes portales de empleo nuestra información para que los candidatos puedan postularse a las vacantes que están disponibles.



Figura No.6



Figura No.7



Figura No.8



Figura No.9



CAPÍTULO II

RECLUTAMIENTO



Los colaboradores de RH S.A. DE C.V. cuentan con un perfil específico que ayuda al buen desempeño y funcionamiento de la empresa, por tanto, es muy importante que el proceso de reclutamiento se lleve a cabo con total apego a las características del puesto vacante.

Por ejemplo:

Jefe de Atención a Clientes

- ✓ Debe ser dinámico, responsable en la realización y cumplimiento de sus actividades delegadas, debe ser flexible al cambio debido a la versatilidad de las necesidades de los clientes.
- ✓ Debe ser proactivo, tener visión y capacidad para percibir las necesidades de los clientes y priorizar así las actividades que se tienen que llevar a cabo.
- ✓ Debe tener claro las actividades que desempeña dentro de la organización con la finalidad de desempeñar oportunamente las tareas que le han sido delegadas, logrando así el cumplimiento de metas encaminadas a un mismo fin.
- ✓ Debe ser organizado y práctico para agilizar los procesos de cada candidato.
- ✓ El colaborador debe aportar y compartir ideas, trabajo con la finalidad de mostrar con claridad las actividades que ejecuta.

Tomando en cuenta estas características RH S.A. DE C.V. enfocará especial atención para la búsqueda de nuevos colaboradores que cubran los requisitos anteriores y obtener así el éxito y logro de los objetivos planteados.

Cabe mencionar que el reclutamiento de las nuevas vacantes de la empresa se hace con candidatos externos, es decir, se busca que los candidatos sean de otras empresas porque organizacionalmente se carece de suficientes elementos para poder cubrir los puestos con el mismo personal de la empresa; de esta manera se logra crear un ambiente multicultural propiciado por la diversidad de ideas que cada persona posee.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

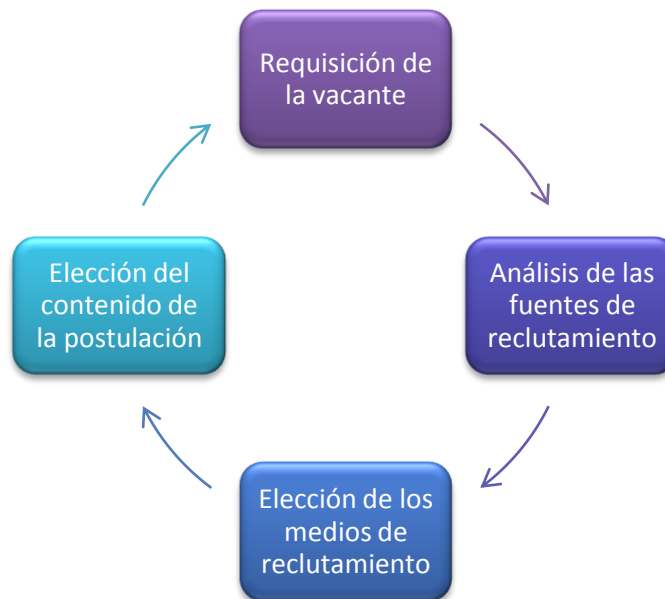


Figura No.10

PROCESO DE SELECCIÓN

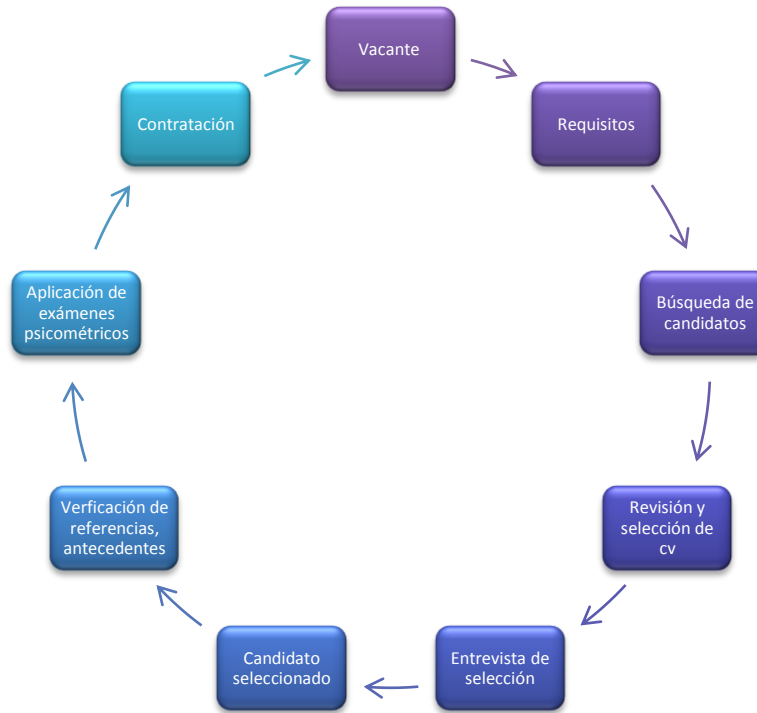


Figura No. 11



ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN RH S.A DE C.V.

Es importante señalar que antes de comenzar con cada etapa del proceso de selección, RH S.A. DE C.V., determina el nombre de la vacante que se requiere, así como las cualidades y requisitos que se necesitan para cubrir dicha posición; una vez que es seleccionado algún candidato para la vacante se prosigue con el proceso.

A continuación se enuncian las etapas para el proceso de selección:

❖ SOLICITUD DE EMPLEO

En general la mayor parte de las organizaciones diseñan formatos de solicitudes de empleo adaptadas a las necesidades de la misma, de esta manera obtienen la información requerida de cada candidato.

En ocasiones se diseñan solicitudes de empleo dependiendo del tipo de vacante: operativos, administrativos y/o gerenciales.

RH S.A. DE C.V cuenta con un formato similar al que se comercializa en negocios de papelería ya que el número de candidatos que acuden en un día sólo permite que se recopilen datos generales.



Debido a la deficiencia de este proceso se ha determinado una dimensión, ya que, esta solicitud es llenada para cualquier puesto; por lo tanto, se hace la propuesta sólo para niveles administrativos.

<h2>RH S.A DE C.V</h2>		Fecha / /	
		Puesto que solicita y turno de tu interés	
Nota: La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.		Sueldo mensual El otorgado por la empresa.	

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad	Estatura	Peso	Estado Civil
Dirección			Código Postal	Teléfono		Sexo
Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Vive con:		Sus Padres Su Familia Solo	
Clave ISSEMYM	Correo electrónico (e – mail)	¿Tiene licencia de manejo?	Registro Federal de Contribuyentes			
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Padece de alguna enfermedad crónica?				
Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		¿Cuál?		
¿Qué deporte practica?		¿Pertenece a algún club social o Deportivo?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?		
¿Cuál es su meta en la vida?						

DATOS FAMILIARES

Nombre	Vive	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre Hija (o)				
Nombre Hija (o)				
Nombre Hija (o)				

ESCOLARIDAD

Nombre de la Escuela	Dirección	Fechas		Años	Documento Recibido
		De	A		
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria					
Profesional					
Estudios de Post grado					
Comercial u otras					
Estudios que efectúa en la actualidad:					
Escuela	Horario:	Carrera o Curso		Grado	

Figura No. 12

CONOCIMIENTOS GENERALES				
Idiomas que domina:				
Funciones de oficina que domina:				
Paquetes de cómputo que domina:				

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
Concepto	Empleo actual ó último	Empleo anterior	Empleo anterior	Empleo anterior
Tiempo que prestó sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto que desempeñaba				
Último sueldo				
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe inmediato				
Puesto de su jefe inmediato				

REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

DATOS GENERALES				
¿Cómo se enteró de la vacante?		¿Posee automóvil propio?	Marca	Modelo
¿Algún pariente trabaja en esta empresa?		¿Tiene deudas?	Importe de la deuda	
¿Tiene otros ingresos?	Describalos:	¿Sus gastos mensuales a cuánto ascienden?		
¿Vive en casa propia?				
¿Paga renta?	Renta mensual			
¿Puede viajar?				
Fecha en que podría presentarse a trabajar				

Observaciones:

Comentarios del entrevistador

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Figura No. 13



Es importante que en cada proceso se verifique la veracidad de información de los participantes, RH S.A. DE C.V. hace firmar un acuerdo de revisión de información, señalando que ha sido informado sobre la posibilidad de rescisión de cualquier contrato laboral dentro del margen de la ley.

CONTENIDO

La información que RH S. A. DE C.V. requiere de forma indispensable en esta solicitud de empleo es:

- Nombre completo y apellidos.
- Domicilio y teléfonos recientes.
- Número de seguro social.
- Historial de trabajo ordenado de forma descendente con duración comprobable de los mismos.
- Referencias laborales y personales, empezando con el nombre completo de la persona, domicilio, número de teléfono fijo y ocupación (queda estrictamente prohibido que se mencionen en éste apartado familiares).



Con la implementación de este formato de Solicitud de Empleo le permitirá a RH S.A. DE C.V. lo siguiente:

- Evaluar la estabilidad del trabajador en sus empleos anteriores, RH S.A. DE C.V., tiene mucho cuidado en este punto, ya que, el hecho de que una persona cambie constantemente de empleo no necesariamente puede significar que es inestable en su trayectoria laboral pues existe la posibilidad de que sean factores ajenos a la persona los que han hecho que influyan estos cambios.
- Revisar la experiencia y los conocimientos adquiridos, así como verificar que cuente con los requisitos de la vacante.
- Evaluar los diversos logros de los candidatos para evaluar las competencias adquiridas en sus empleos, así mismo, cuáles serían aquellos que ayudarían a mejorar la empresa.

❖ ENTREVISTA

En RH S.A. DE C.V la entrevista es parte fundamental del proceso, por tal motivo se debe poner mayor énfasis en la realización de la misma, para que de esta manera el entrevistado y el entrevistador se conozcan y se pueda llevar a cabo un adecuado intercambio de información.

Entrevista inicial o preliminar en RH S.A. DE C.V.

Esta entrevista pretende “detectar” de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo; por ejemplo: conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse.



Como se realiza una pre-entrevista:

- Se establece contacto con el candidato.
- Nos identificamos (especificando nuestro nombre, departamento, organización y como recibimos su CV).
- Le explicamos el motivo de nuestra llamada.
- Le informamos del tiempo requerido para la entrevista y asegurarnos de su disponibilidad para realizarla en ese momento.
- Recolectemos la información básica.

Debemos estar conscientes que hay varios tipos de entrevistas de trabajo, según sean las necesidades y cultura de una empresa exponemos cinco tipos:

➤ **Entrevista de Trabajo tradicional**

Es usada para conocer a una persona basada en su Currículum Vitae. El candidato tiene la posibilidad de expresar que puede aportar a la empresa, como puede encajar en cierta posición o porque su experiencia lo hace la persona idónea. Por mucho es la entrevista más usada.

➤ **Entrevista Grupal o Focus Group**

La dinámica consiste generalmente en una breve presentación de la empresa, lo que se quiere del puesto y una sesión de preguntas individual y grupal.



➤ Entrevista Telefónica

Usada para recopilar la experiencia de candidatos con un perfil lleno de actividades, o que el puesto no permite tener una entrevista directa o tradicional (cuando sea Reclutamiento Foráneo). Cuando se recibe alguna de estas llamadas es recomendable preguntar si podemos realizar una cita para llevarla a cabo tradicionalmente. Si no es posible el candidato deberá asegurarse de estar en un lugar tranquilo, donde pueda responder sin interrupciones, de no ser así, pedir reprogramar la entrevista.

➤ Panel de Entrevista

Usualmente para reclutar puestos con responsabilidades altas y que involucran a la Junta Directiva, por lo que para que un candidato no tenga que pasar por múltiples entrevistas, se realiza una sola, frente a varios empleados o decisores de una empresa con la finalidad de externar su punto de vista sobre el candidato idóneo para esa empresa. Así entonces puede verse frente al Director, algunos Gerentes y Empleados clave para evaluar su perfil y la manera que esté encaja en los equipos de trabajo y en el logro de objetivos.

➤ Entrevista por Competencias o Conductual

La razón detrás de esta entrevista es que el rendimiento en la organización se basa en un desempeño pasado o una situación similar.

Los candidatos deberán esperar preguntas como: “describa una situación difícil en el trabajo y cómo la resolvió”.



Entrevista de selección

Si bien es uno de los medios más antiguos para obtener información del solicitante (y de hecho durante mucho tiempo fue el único), sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección en RH S.A. DE CV., lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas para utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel para el cual se está seleccionando.

El entrenamiento y la supervisión incluyen el conocimiento de sí misma, el cual va contribuir para alcanzar la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones propias del entrevistador.

Entrevista basada en competencias

Consiste en encontrar hallazgos exitosos de comportamientos pasados.

Se hace con preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales; como se señala a continuación:

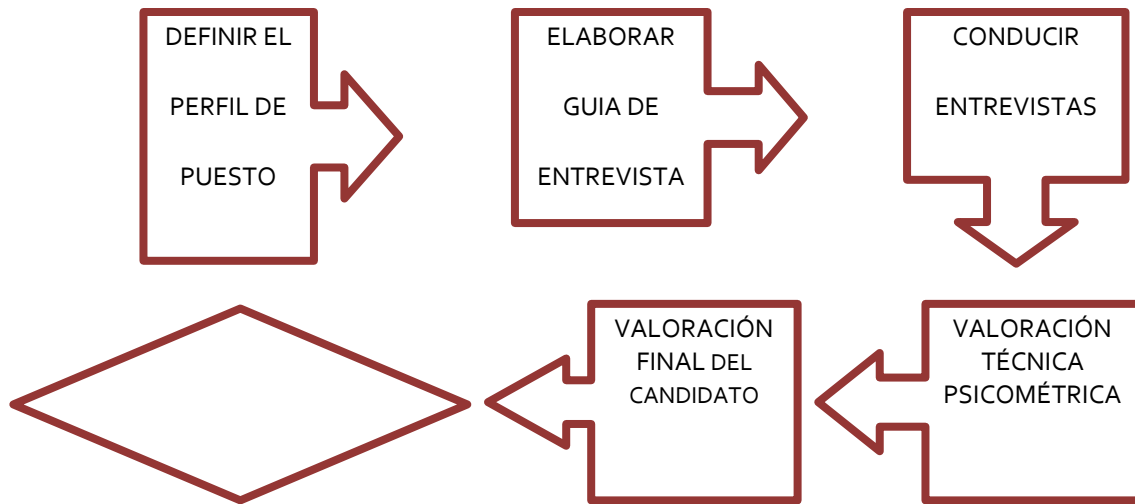


Figura No. 14

- *Pasos de entrevista por competencias*

Detectar las competencias clave a través de:

1.- La visión y misión de la empresa:

Es importante identificar hacia dónde está encaminada la empresa, de manera que, el reclutamiento se haga con total apego a los valores que la rigen y pueda contar con el personal que se identifique con ella.



2.- Los objetivos del negocio y el plan de acción:

Un reclutamiento debe estar enfocado a las necesidades de la empresa, en el momento en que se abre una vacante el reclutador debe ser consciente del tiempo que tiene para cubrir sin dejar a un lado que el candidato debe ser evaluado para que cumpla con los objetivos del puesto.

3.- La visión de la alta dirección:

Todo candidato debe estar encaminado a poder lograr un desarrollo en la empresa, por tanto, es necesario que cada candidato cuente con competencias que ayuden a lograr los objetivos de la empresa

4.- La cultura de la empresa y su ambiente organizacional:

Cuando se hace la entrevista por competencias, es importante encaminar la plática hacia los intereses del candidato, de forma que podamos ligar los objetivos del candidato con los de la empresa.

RH S.A. DE C.V. deberá realizar un análisis cuidadoso de cuáles son las competencias requeridas, tomando en cuenta las características propias de cada uno de los puestos de trabajo que la conforman de esta manera no existe un catálogo universal de competencias ya que cada puesto en la empresa deberá determinar cuáles son las que se aplican a cada uno de sus respectivos procesos.



- *Ventajas de la selección basada en competencias para RH S.A. DE C.V.*
 - ★ Le ayuda a obtener datos relevantes y significativos.
 - ★ Facilita la conducción de la entrevista al personal NO experto en la selección del personal.
 - ★ Es una técnica válida, confiable y predictiva, la información que se obtiene es superior a la que se adquiere cuando se limita a la lectura del C.V.
 - ★ El lenguaje Conductual provee las bases para relacionar la identidad de la organización con el proceso de entrevista y las características del candidato.
 - ★ Permite a los entrevistadores hablar el mismo lenguaje al comparar las evaluaciones de los candidatos y reducir errores potenciales de interpretación y calificación.

- *Fases de la entrevista basada en competencias según RH S.A. DE C.V.*

1. Rapport

Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de la entrevista cuyo propósito es disminuir la tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle, y, por el contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones.

El propósito del rapport, en otras palabras, es “romper el hielo”.



Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien mediante comportamientos: mostrando cordialidad y aceptación, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a quien no se conoce.

Ejemplos:

- ¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?
- ¿Encontró donde dejar su automóvil?

2. Cima

En esta fase de la entrevista se harán preguntas sobre:

- ¿Qué materia de su carrera le gusto más?, ¿Cuál le disgustaba?, ¿Sus deportes favoritos?, ¿A qué dedica su tiempo libre?
- ¿Sus proyectos?

Si en dado caso llega ser seleccionado por la empresa para laborar, también se pueden hacer preguntas respecto a sus trabajos anteriores.

En esta fase de la entrevista debe haber una comunicación recíproca, ya que es importante ver como se expresa nuestro candidato, su vocabulario, así como sus movimientos de mano.



3. Cierre

Antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando la oportunidad al solicitante para hacer las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta “que la entrevista valió la pena” y que él no se aceptado no implica derrota.

4. Informe de la entrevista

El informe debe ser claro, concreto e intangible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto. La tarea del entrevistador no termina con relación del informe.



Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista efectuada, con respuestas a preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve información necesaria durante la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logre darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presione al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena en la entrevista?

En los casos en los que se haya utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como en el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

❖ PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Las pruebas psicométricas es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad.



Para RH S.A DE C.V. hacer pruebas psicométricas son un requisito indispensable para cada proceso. La persona encargada de reclutamiento hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Pruebas que utiliza RH S.A. DE C.V.:

- ✓ CLEAVER. Esta técnica permite realizar empates puesto-persona se divide en dos partes: el Factor Humano (perfil del puesto) y la Auto descripción (perfil de la persona). La persona aporta criterios tentativos de probables reacciones de conducta bajo condiciones normales (favorables) y bajo presión (desfavorables).

- ✓ MACHOVER. Prueba gráfica que proyecta toda una gama de rasgos significativos y útiles para un mejor diagnóstico de la personalidad, tanto en niños como en adultos. Este test se ha constituido en la experiencia clínica como uno de los mejores instrumentos para la evaluación de la personalidad total.

- ✓ PDH. Evalúa valores e intereses de la persona en actividades y/o situaciones que se presentan en el medio laboral.
 - Valores:
 - Moral. Seguir las normas de buen comportamiento.
 - Legalidad. Deseo de honestidad.
 - Indiferencia. Deseo de incumplimiento.
 - Corrupción. Deseo de cohecho.



- Intereses:
 - Económico. Deseo de riqueza.
 - Político. Búsqueda del poder sobre otros.
 - Social. Preocupación por las personas.
 - Religioso. Regulatorio y respeto a la autoridad.

- ✓ MOSS. Evalúa las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que requieren una supervisión y control del personal subordinado: habilidad de supervisión, capacidad de decisión en relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones humanas.

- ✓ 16 PF. Mide la tendencia de personalidad:
 - Retraído - Sociable
 - Lento - Rápido
 - Infantil - Maduro
 - Sumiso - Dominante
 - Taciturno - Entusiasta
 - Variable - Constante
 - Tímido - Aventurero
 - Emocional - Racional
 - Sospechoso - Confiable
 - Excéntrico - Convencional
 - Simple - Sofisticado
 - Inseguro - Seguro de sí mismo
 - Rutinario - Innovador
 - Dependiente - Autosuficiente
 - Descontrolado - Controlado
 - Tenso – Estable



- ✓ IPV. Proporciona la medida de la disposición general para la venta del candidato en dos dimensiones amplias las cuales son: receptividad y agresividad. Disposición general para la venta, receptividad, agresividad, comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, actividad, sociabilidad.

- ✓ THERMAN. Proporciona una medida de la inteligencia de personas adultas con un nivel escolar de bachillerato o superior: Información (conocimientos), juicio (comprensión), vocabulario (significados verbales), síntesis (selección lógica), concentración (razonamiento numérico), análisis (juicio práctico), abstracción (analogías), planeación (ordenamiento de frases), organización (clasificación), atención (seriación).

- ✓ GRAFOLÓGICO.

Debido a la afluencia de candidatos que acuden a la empresa hay ocasiones en que no se les aplica pruebas psicométricas, es por eso que aquí se ha detectado una dimensión, ya que se considera que debe ser indispensable que se apliquen mínimo dos pruebas proyectivas cualitativas y una cuantitativa a cualquier puesto antes de pasar a la entrevista preliminar.



❖ CURRICULUM VITAE

Un Curriculum Vitae es un documento en el cual, además de los datos de rigor en un solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior, etcétera.

Al preparar el Curriculum es necesario aportar la mayor cantidad de información pertinente para dar una imagen completa de las propias experiencias, destrezas y logros. Desde luego, no se trata de escribir una autobiografía en varios volúmenes; pero tampoco de mostrarse demasiado lacónica (o). Entre más sincera la descripción de una(o) misma(o) existen mayores probabilidades de establecer una congruencia adecuada con la empresa y el trabajo.

Para RH S.A. DE C.V. es indispensable que cada candidato realice su curriculum de forma práctica ya que el tiempo que dedica un reclutador a la revisión del documento no es mayor a diez segundos.



Elementos de un Curriculum:

- a) Nombre completo.
- b) Domicilio, teléfono y correo electrónico.
- c) Registro federal de contribuyentes.
- d) Fecha y lugar de nacimiento.
- e) Sexo (pues algunos nombres se aplican por igual a hombres y mujeres).
- f) Servicio militar en su caso.
- g) Estudios formales.
- h) Cursos cortos tomados.
- i) Idiomas y grado de eficiencia de ellos: lectura, conversación, redacción.
- j) Trabajos (indicando con el más antiguo).
 - Empresa u organización.
 - Fecha de ingreso y salida.
 - Puestos(s) y jerarquía organizacional.
 - Remuneración al ingresar y salir.
 - Principales responsabilidades en cada puesto.
 - Logros principales.
 - Limitaciones principales.
 - Número y tipo de colaboradores.
 - Razones de la salida.
- k) Tipo de trabajo deseado: responsabilidades, retos, expectativas, etcétera.
- l) Referencias personales.
- m) Estado civil y composición familiar.
- n) Premios o distinciones recibidas, tanto en el trabajo como en la escuela o en la vida cívica.
- o) Asociaciones o clubes a los cuales pertenece.
- p) Pasatiempos favoritos.
- q) Otra información pertinente.



❖ ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

En muchas ocasiones se hace indispensable conocer un tanto más los estilos de vida de los aspirantes. Por tanto RH S.A. DE C.V., asigna a una persona especializada para que efectúe una visita al domicilio del solicitante con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno familiar y social: integración familiar, correspondencia entre los ingresos familiares y los bienes poseídos, estilos de vida, etc. Igualmente, se acostumbra a verificar las referencias de empleos anteriores.

En algunos casos pueden indagarse también sus antecedentes de crédito y las referencias bancarias (e incluso, los antecedentes policiacos). Todo lo anterior debe realizarse siempre con la anuencia de los solicitantes.



CAPÍTULO II

SELECCIÓN



PROCESO DE SELECCIÓN

RH S.A. DE C.V. cuenta con una serie de pasos que se consideran para llevar a cabo una selección adecuada de sus nuevos elementos, independientemente del puesto que se desea cubrir.

❖ REQUISICIÓN DE LA VACANTE

En RH S.A DE C.V. no se cuenta con un formato especial para la requisición de una vacante, por tal motivo, para facilitar y optimizar el proceso se sugiere este formato englobado así la requisición y el análisis del puesto.

Cada área que llegue a necesitar la contratación de nuevo personal debe enviar el siguiente formato a Reclutamiento y Selección para que su solicitud sea evaluada y tomada en cuenta para generar el anuncio de la misma, a continuación se muestra la requisición que se gestiona:

RH S.A. DE C.V.

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

+ <input type="checkbox"/>	
Nombre de la Empresa:	
Breve descripción o pagina web:	
Nombre de la vacante:	
Número de plazas:	
Tipo de contratación:	
Fecha de contratación:	
REQUISITOS GENERALES:	
Edad:	
Sexo:	
Estado Civil:	
Presentación:	
Religión:	
Escolaridad Requerida:	
Nivel De Ingles U Otro Idioma:	
Tipo de Licencia de Manejo:	
¿En qué se requiere experiencia y de cuántos años?	
Actividades a realizar:	
Habilidades o conocimientos	
SE OFRECE:	
Zona de trabajo:	
Sueldo:	
Prestaciones:	
Horario de trabajo:	
Desarrollo dentro de la empresa:	

Figura No.15



❖ RECLUTAMIENTO

Como ya se mencionó en el capítulo anterior RH S.A. DE C.V. hace uso de fuentes externas como:

- Bolsas de empleo electrónicas.
- Bolsas de empleo delegacionales.
- Perifoneo.
- Anuncio en periódico.
- Volanteo y posteo.
- Recomendaciones.
- Mailing.

❖ ENTREVISTA

La entrevista inicial que se realiza en RH S.A. DE C.V. toma gran relevancia ya que actúa como filtro para la siguiente etapa del proceso de selección, ésta entrevista cumple con las cuatro características que se mencionaron anteriormente para dar paso a la preselección.

❖ PRE-SELECCIÓN

Durante esta etapa RH S.A. DE C.V. hace un análisis de currícula, se procede a seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto.

Este análisis implica determinar a los aspirantes que reúnen las características básicas requeridas para el puesto.



❖ PRUEBAS DE SELECCIÓN

Una vez que se analizaron los currículos y entrevistas se realizan las pruebas que corresponden a cada vacante, entre las cuales se encuentran:

- Pruebas profesionales. En éstas se evalúan los conocimientos de su profesión.
- Pruebas psicotécnicas. Sirven para evaluar el potencial de sus actividades.

❖ ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Después de realizar las pruebas ya mencionadas y analizar los currículos RH S.A DE C.V. aplica a cada candidato una entrevista de selección para determinar si su perfil está correctamente enfocado a la vacante, para ello se cuenta con una serie de criterios que ayudarán a tomar la mejor decisión, en estos aspectos se les denomina principios y se explican a continuación.



❖ PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

En este proceso RH S.A. DE C.V. considera fundamental apegarse a tres criterios que ayudarán a definir correctamente el perfil y la ética del candidato.

1. Colocación.

El seleccionador al momento de realizar la entrevista analiza si el candidato tiene el potencial requerido en la vacante que se postuló, sin embargo en el caso de que el mismo muestre habilidades, conocimientos y actitudes diferentes a lo necesitado se le puede considerar como un prospecto para colocarlo en otra área que su perfil pueda cubrir y así mismo esto ayuda a incrementar el inventario de recursos humanos de la empresa y también a reducir costos de alguna capacitación que pueda ser soslayada debido a su perfil original del candidato.

2. Orientación.

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.



3. Ética profesional.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización.

La ética profesional se le conoce también como deontología y ésta es “la ciencia de los deberes de una determinada profesión o la ética de los deberes pragmáticos, o sea de aquellos que se fundan en sus efectos prácticos, adaptados a las condiciones reales que se dan en el desarrollo de esa actividad”.

Después se introdujo en otras, pero sólo como un pequeño reglamento. Ahora estas normas mínimas existen prácticamente en la mayoría de las profesiones universitarias (abogados, ingenieros, periodistas, médicos); también en carreras tanto técnicas como profesionales (contadores); labores públicas, empresariales y políticas; e incluso en pequeños oficios como el de los bibliotecarios.

Este código de ética dirá qué es lícito e ilícito, correcto e incorrecto, aceptable para la forma de conducirse del personal de RH S.A. DE C.V.



INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Este inventario lo constituye RH S.A. DE C.V. a través de una base general de datos que es tomada de cada elemento que existe en la empresa y cada candidato que intenta formar parte de ella. Esto hace posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

A continuación se presenta el formato que es utilizado por RH S.A. DE C.V. para esta base:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	
Información laboral	
ID	
Nombre del empleado	
Puesto	
Fecha de ingreso	
Resultado de exámenes psicométricos	
Resultado de exámenes profesionales	
Otras habilidades	
Comentarios	
Información personal	
Domicilio	
Teléfono	
Año de nacimiento	

Figura No. 16

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

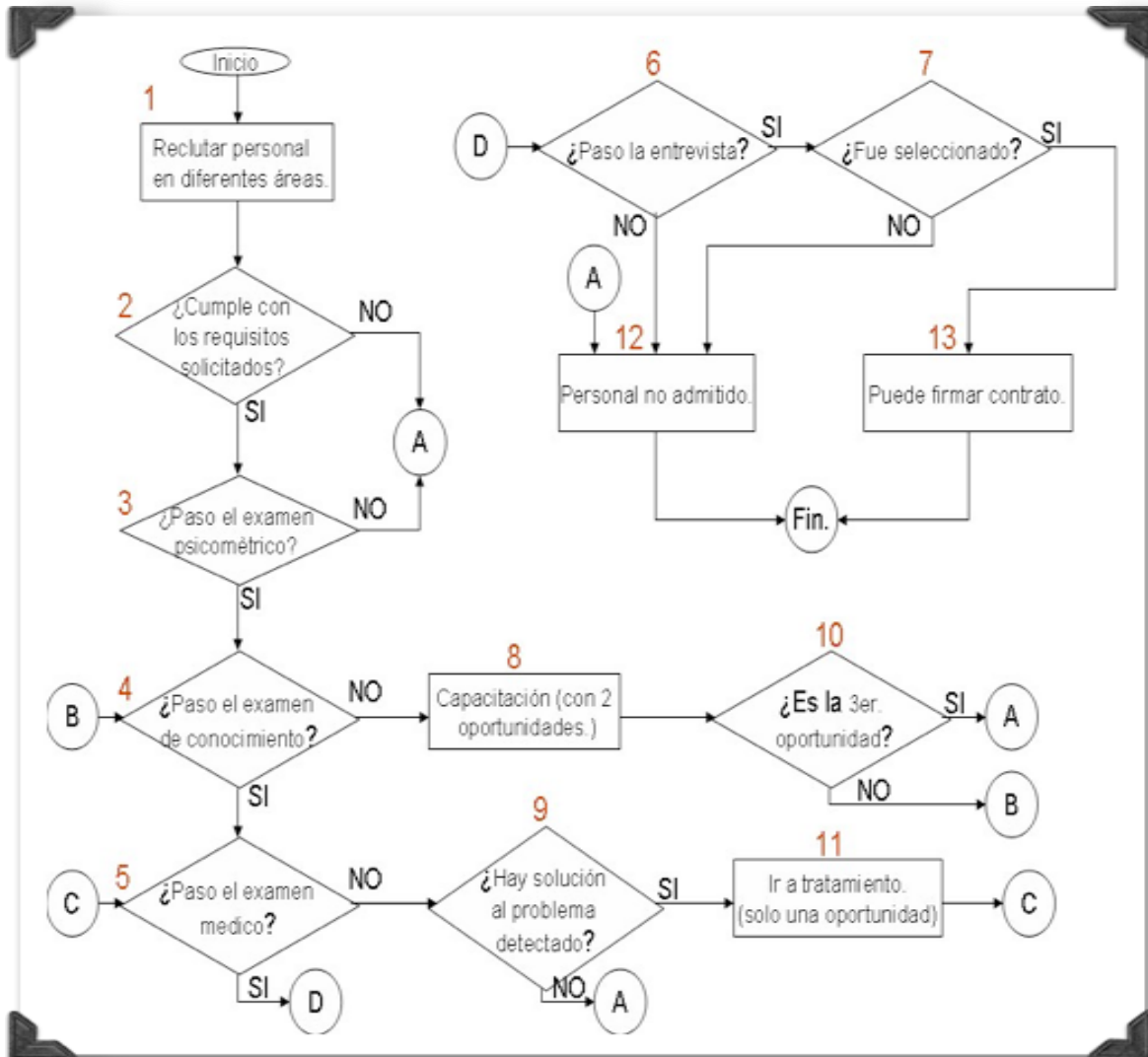


Figura No. 17



CAPÍTULO IV

CONTRATACIÓN



CONTRATOS INDIVIDUALES EN VIRTUD DE SU DURACIÓN

RH S.A. DE C.V. emplea y dirige sus voluntades en virtud de que exista un compromiso entre el trabajador de prestar sus servicios bajo la dirección de la misma, a cambio de una justa remuneración, la cual queda establecida en el contrato individual acatando el puesto que desempeñará.

Los tipos de contrato que se establecen son dos: los temporales y permanentes. Los primeros se otorgan por un tiempo determinado no mayor a tres meses y los segundos que garantizan la prestación de sus servicios por un tiempo indeterminado, es decir sin un límite de tiempo.



CONDICIONES DE TRABAJO

RH S.A. DE C.V. está seguro que es de vital importancia que sus empleados se sientan en un entorno laboral grato, ameno y satisfactorio, pero sobre todo que sus condiciones de trabajo sean excelentes, fortaleciendo de esta forma el buen desempeño de sus actividades para el adecuado funcionamiento de la empresa. Dichas condiciones va encaminadas no solo a un sueldo sino a lograr que las funciones de cada uno de los empleados se lleven a cabo de forma eficiente y oportuna. Por lo expuesto anteriormente ofrece a sus empleados lo siguiente:

➤ ***Jornada de trabajo:***

En lo que respecta a este punto, comprende desde que el empleado está listo para desempeñar sus labores hasta que concluye la duración fijada, la cual es de nueve horas, cubriendo un horario de ocho y treinta de la mañana a las diecisiete y treinta horas de la tarde, por lo que la jornada es considerada como mixta.

➤ ***Días de descanso:***

Por cada cinco días laborados, el empleado disfrutará de dos días de descanso con goce de sueldo íntegro.



➤ **Vacaciones:**

Para aquellos empleados que tengan más de un año de servicios prestados disfrutarán de un período de seis días anuales de vacaciones pagadas, dicho período aumentará en dos días laborables hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicio. Después del cuarto año, el período vacacional aumentará en dos días por cada cinco años de servicio.

➤ **Sueldo:**

Se otorga como remuneración que el empleador otorga al trabajador por el desempeño de sus labores dentro de la empresa. El pago se hace de forma quincenal a través de transferencia bancaria, por lo tanto a cada empleado se le otorga una tarjeta de nómina de la (s) cuenta del banco (s) BBVA BANCOMER, en la que puntualmente se les deposita porque RH S.A. DE C.V. está seguro que es la base del patrimonio de sus empleados, pero sobre todo, de su familia.

➤ **Aguinaldo:**

Gozarán de quince días de salario de forma anual, que será pagado antes del día veinte de diciembre.



MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO

Para RH S.A. DE C.V. es esencial ejecutar la descripción y análisis de puestos, puesto que es una fuente de información que pretende determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Cuya finalidad es enlistar las tareas o funciones que constituyen un cargo y así saber que lo diferencia de los demás cargos que existen en la misma.

Asimismo, la descripción y análisis de puesto ayuda a conocer a los jefes directos los deberes que tienen que realizar el personal que labora en dichas actividades, detectando así que dichas funciones les sean asignadas a las personas idóneas.

Es por ello que para desarrollar y ejecutar esta descripción y análisis de puesto; que es el principio para la apreciación, evaluación y separación de funciones RH S.A. DE C.V. se apoya de los siguientes métodos:



❖ **MÉTODO MIXTO**

RH S.A. DE C.V. determina combinar los métodos: Observación Directa y Entrevista Directa debido a que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis de puesto tienen ciertas ventajas y desventajas, y precisamente para neutralizarlas y obtener el mayor provecho posible, la opción más recomendable es utilizar el método mixto.

Y es así como se llega a la conclusión que la Observación Directa se pondrá en práctica con el ocupante y la Entrevista Directa con el supervisor para que resulte más completo y veraz dicho análisis.

❖ **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Este método además de ser uno de los más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser uno de los más antiguos, RH S.A. DE C.V., decide emplearlo por su eficacia, ya que este se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones durante un ciclo completo de labores mientras el analista toma nota de los puntos clave de sus observaciones; tales, como el tiempo que tarda en desempeñar sus actividades, la eficacia, calidad y disposición con que lo realiza.

Debido a que la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, se hace necesario complementar con una entrevista al ocupante o a su superior con la finalidad de obtener y/o aclarar puntos no entendidos.



Las ventajas que la observación directa ofrece son:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a su origen (el analista) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- Es un método ideal para emplearlo en puestos sencillos y repetitivos.
- Relación adecuada entre los datos obtenidos y la formulación de las interrogantes: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿Para qué lo hace?

Y sus desventajas son:

- El costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere que el analista invierta un tiempo prolongado para el análisis.
- La simple observación no permite un análisis de datos verdaderamente importantes del puesto.



Este método se desarrolla en RH S.A. DE C.V. entrevistando al empleado en forma verbal siguiendo una serie de interrogantes debidamente estructuradas con el propósito de obtener información sobre aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo compone.

Así mismo, se desarrolla una relación de las habilidades que se requieren y es posible cruzar dicha información para verificar discrepancias obtenidas en puestos similares, y de ser necesario es válido realizar consultas al jefe inmediato para asegurarse de las respuestas obtenidas.

Las ventajas que ofrece la entrevista directa son:

- ✓ Obtención de datos del puesto de las personas que mejor lo conocen.
- ✓ Oportunidad de explicar y aclarar todas las dudas.
- ✓ Es el método más sobresaliente ya que ofrece y aporta mayores frutos en el análisis, debido a la forma racional de la obtención de los datos.
- ✓ Se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.



Y sus desventajas son:

1. Que una entrevista mal dirigida encamina reacciones negativas que conducirán en una falta de comprensión y no aceptación del objetivo de la misma.
2. La probabilidad de ocasionar confusión entre opiniones y hechos.
3. Pérdida de tiempo en caso de que el analista no se haya preparado para realizar dicha entrevista.
4. Elevado costo operativo, ya que exige analistas con experiencia.
5. Que el ocupante deje de realizar sus actividades.



CAPÍTULO V

INDUCCIÓN



La inducción es el proceso por el que se proporcionará al empleado recién contratado, la información básica que le permitirá integrarse rápidamente al lugar de trabajo, regularmente incluye los valores de la organización, misión, visión, objetivos, días de descanso, días de pago, prestaciones y visita a las instalaciones.

CONTRATO DE TRABAJO

Para RH S.A. DE C.V. es muy importante que una vez seleccionado a la persona adecuada, se elabore el contrato de trabajo individual de trabajo conforme a lo establecido en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo con la finalidad de proteger el bienestar y desempeño del empleado.

En la empresa se toman en cuenta tanto las necesidades legales, administrativas así como las de eficiencia y productividad, la necesidad legal establecida claramente en la ley; las administrativas fundadas en la forma en que se constituirá el trabajo y por último las de eficiencia y responsabilidad porque en esta recaerá delegar la división de funciones, capacitación y adiestramiento de todo el personal, empezando por el análisis de todos los puestos que conforma a la empresa.

POR DEFINICIÓN

El contrato es el acuerdo entre la empresa y el trabajador, en el que se detallan condiciones en donde el trabajador se compromete a realizar un determinado trabajo por cuenta de la empresa a cambio de una retribución o sueldo.



FORMA

Los contratos de trabajo podrán establecerse por escrito únicamente.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO DE RH S.A. DE C.V.

EN EL PRESENTE CONTRATO RH S.A. DE C.V. ESTABLECERÁ POR ESCRITO LOS SIGUIENTES PUNTOS QUE DEBERÁN CUMPLIRSE DURANTE LA RELACIÓN LABORAL. CONTEMPLANDO EN ESTA LA NECESIDAD LEGAL QUE SE CUBRIRÁ BASÁNDOSE EN LOS ARTÍCULOS 20, 24, 26 Y 27 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y LA NECESIDAD ADMINISTRATIVA, PORQUE EL CONTRATO INDIVIDUAL TANTO PARA EL TRABAJADOR COMO PARA LA EMPRESA SERVIRÁ PARA ESCLARECER RESPONSABILIDADES DERECHOS Y OBLIGACIONES PARA LAS DOS PARTES, ADEMÁS DE ESTABLECER LA FORMA DE CÓMO SE DESEMPEÑARÁN LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS.

EN EL PRESENTE CONTRATO SE TENDRÁN QUE TOMAR PUNTOS ESPECÍFICOS Y LOS CUALES SON:

*LUGAR. EL EMPLEADO DEBERÁ PRESENTARSE EN LA EMPRESA UBICADA EN LA CALLE. HERSCHEL 147 COL. ANZURES. DELEGACION MIGUEL HIDALGO. EN MÉXICO D.F.

*TIEMPO. ESTE SERÁ DE JORNADA INTERRUMPIDA DE 8:30 A LAS 13:00 Y DE LAS 14:00 A LAS 5:30 CON UNA HORA DE COMIDA DE LUNES A VIERNES (A EXCEPCIÓN DE QUE SE REQUIERA SU SERVICIO POR EXCESO DE TRABAJO).

*MODO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO. REALIZARÁ LA PRESENTACIÓN DEL SERVICIO CON RESPONSABILIDAD EFICACIA Y HONRADEZ ATENDIENDO LAS ÓRDENES DE RH S.A. DE CV. EN CUALQUIER LUGAR DONDE SE DETERMINE QUE VA A DESARROLLAR SU TRABAJO.

*CONTRAPRESTACIONES. EL SALARIO SERÁ DE \$5,000.00 (CINCO MIL PESOS 00/100 M.N.) MENSUALES CON DIAS DE DESCANSO SÁBADOS Y DOMINGOS: ASÍ COMO LAS VACACIONES SEÑALADAS EN LA L.F.T. (LEY FEDERAL DEL TRABAJO).

DECLARA EL "EMPLEADO" LLAMARSE _____ DE _____ AÑOS DE EDAD DE SEXO _____ CON ESTADO CIVIL _____ Y CON _____ DOMICILIO _____ EN _____

DECLARA RHPLAN SA DE CV. QUE PARA LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO _____ AQUÍ ACORDADO NECESITARÁ LOS SERVICIOS DEL "EMPLEADO" _____.

CLÁUSULAS.

PRIMERA. RELACIÓN LABORAL. CONSISTIRÁ EN LA PRESENTACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL "EMPLEADO" _____ A RH S.A. DE C.V. MANIFESTANDO QUE AMBAS PARTES ASIENTAN QUE LOS DATOS APORTADOS EN EL PRESENTE CONTRATO SON CIERTOS.



SEGUNDA. SERVICIOS. EL “EMPLEADO” _____ ESTARÁ OBLIGADO A REALIZAR CON RESPONSABILIDAD, HONRADEZ Y EFICACIA ATENDIENDO LAS NECESIDADES DE RH PLAN SA DE CV. O SUS REPRESENTANTES EN CUALQUIER LUGAR DONDE SE LE INDIQUE QUE VA A DESARROLLAR SU TRABAJO.

TERCERA. CATEGORÍA.

LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEL “EMPLEADO” _____ SE OBLIGARÁ A DESEMPEÑARLOS CON EL 100% DE EFICACIA Y EN LOS TÉRMINOS QUE PREVIAMENTE SE SEÑALARON, POR LO QUE SE CONTRATA CON EL PUESTO DE _____.

CUARTA. PERÍODO. EL PRESENTE CONTRATO ES POR TIEMPO _____ POR EXIGIRLO ASÍ LA NATURALEZA DEL TRABAJO, POR LO TANTO HABIENDO SIDO ESTIMADA LA REALIZACIÓN DEL TIEMPO A SER EJECUTADA POR EL “EMPLEADO” _____ SE CUBRIRÁ Y CONCLUIRÁ EN EL PERÍODO ESTABLECIDO EN EL PRESENTE CONTRATO SIN RESPONSABILIDAD PARA AMBAS PARTES.

QUINTA. LUGAR DE TRABAJO. EL LUGAR DE LA PRESENTACIÓN DEL SERVICIO DEL “EMPLEADO” _____ ES EL DE LA DIRECCIÓN _____.

SEXTA. HORARIO DEL “EMPLEADO” _____ QUEDA ASIGNADO AL SIGUIENTE HORARIO DE _____ A _____ DE LUNES A VIERNES CON 1 HORA PARA EL CONSUMO DE ALIMENTOS. ASÍ MISMO QUEDA PACTADO QUE EL “EMPLEADO” _____ NO PODRÁ LABORAR MÁS ALLÁ DE SU JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO, POR LO QUE PARA LABORAR TIEMPOS EXTRAORDINARIOS REQUIERE DE LA AUTORIZACION POR ESCRITO DE RH S.A. DE C.V.

SÉPTIMA. PAGO. EL “EMPLEADO” _____ MANIFIESTA EXPRESAMENTE SOMETERSE AL SISTEMA DE LABORES DE R.H.S.A. DE C.V. , EL CÚAL PUEDE CAMBIAR SEGÚN LO REQUIERAN LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA ASÍ MISMO ACEPTA LA FORMA DE PAGO LA CUAL ES DE (\$ _____ M.N) MENSUALES, QUE SERÁN PAGADOS LOS DIAS 15 y 30 ó 31 DE CADA MES.

OCTAVA. AGUINALDO. EL “EMPLEADO” _____ TENDRÁ DERECHO A UN AGUINALDO ANUAL EQUIVALENTE A 15 DÍAS DE SALARIO O PROPORCIONAL AL TIEMPO DE SERVICIOS PRESTADOS CON LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 87 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

NOVENA. VACACIONES. SERÁ CONFORME A LO ESTABLECIDO EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE ACUERDO AL TIEMPO LABORADO.

PROHIBICIONES.

QUEDA PROHIBIDO AL “EMPLEADO” _____ FALTAR SIN CAUSA INJUSTIFICADA, SUSTRAR ALIMENTOS, ELEMENTOS DE LA EMPRESA, PRESENTARSE EN EL TRABAJO CON INFLUENCIA ALCOHÓLICA O ALGUNA DROGA, PORTAR ARMAS; HACER COLECTAS O RIFAS, HACER PROPAGANDAS EN LAS HORAS DE TRABAJO, SUSPENDER LABORES SIN AUTORIZACIÓN DE RH SA DE CV Y DEMÁS DISPOSICIONES SEÑALADAS EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y/O EN EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO EN SU CASO.



CAPACITACIÓN:

El "EMPLEADO" _____ TIENE DERECHO A SER CAPACITADO Y ADIESTRADO DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA Y CONFORME A LO DISPUESTO EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

ASENTANDO LO ANTES MENCIONADO.

EN MÉXICO D.F. A _____ DE _____ DEL _____.

ACEPTO PATRÓN

ACEPTO TRABAJADOR



❖ ***Tiempo indeterminado***

El período de prueba constará de tres meses mediante los cuales se evaluará el desempeño del trabajador y éste cumplió con las metas planteadas y ha desempeñado su trabajo adecuadamente, se le podrá contratar por tiempo indeterminado, es decir el trabajador se obliga a prestar su trabajo subordinado y continuo según lo establecido en el Art. 35 de la Ley Federal del Trabajo.

❖ ***Tiempo determinado***

Cuando RH S.A. DE C.V. determina la contratación por primera vez, en esta se hará el contrato por tiempo determinado la cual tendrá duración de tres meses y según los Artículos 36 y 37 de la Ley Federal del Trabajo.



CONTENIDO

Es el que ya se estableció en el contrato de trabajo y según la Ley Federal de Trabajo en su Art. 25 y las cuales deberá contener:

- ❑ Nombre, nacionalidad, sexo, estado civil, domicilio tanto del trabajador como del patrón.
- ❑ Relación del trabajo el cual será por obra o tiempo determinado o indeterminado.
- ❑ El servicio o servicios que deban prestarse.
- ❑ La duración de la jornada.
- ❑ Forma y monto del salario.
- ❑ Día y lugar del pago del salario.
- ❑ La inclusión de la capacitación y adiestramiento del de acuerdo a los programas de la empresa y según los términos establecidos en la ley federal del trabajo.



Otras condiciones de trabajo:

AFILIACIÓN AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Para RH S.A. DE C.V. es de especial importancia que los empleados cuenten con seguro médico gratuito, por ello se les afilia a cada uno de ellos al Instituto Mexicano del Seguro Social de acuerdo al Art. 12 en el cual establece el régimen obligatorio y donde señala que son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio :

- I. Las personas que se encuentren vinculadas a otras de manera permanente o eventual, por una relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le de origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aun cuando este , en virtud de alguna ley especial, esté exento del pago de impuestos o derechos.
- II. Los miembros de las sociedades cooperativas de producción, y
- III. Las personas que determine el Ejecutivo Federal a través del decreto respectivo bajo los términos y condiciones que señale la ley.



De acuerdo a esto los trabajadores de RH S.A. DE C.V., tienen derecho a la inscripción al Instituto Mexicano de Seguro Social en los siguientes grupos.

- Riesgo de trabajo.
- Enfermedades y maternidad.
- Invalidez y Vida.
- Retiro, Cesantía y Vejez.
- Guarderías y Prestaciones Sociales.

Trámite:

Este se hará mediante la información obtenida de los trabajadores y la cual se presentará por medio del portal del IMSS (IDSE desde su Empresa).

Donde las obligaciones de RH S.A. DE C.V. son:

Inscribir inmediatamente a la contratación del empleado al IMSS y determinar el monto de las aportaciones del cinco por ciento sobre el salario de los trabajadores a su servicio y efectuar el pago correspondiente a las unidades receptoras que actúen por cuenta y orden del Instituto. Y para abono en la subcuenta de vivienda prevista en los sistemas de ahorro para el retiro en los términos de la Ley del IMSS y sus reglamentos y conforme a la Ley Federal del Trabajo.



INFONAVIT

Los empleados al estar afiliados al IMSS también tienen derecho a la afiliación al INFONAVIT, el cual permitirá a los trabajadores operar con un sistema de financiamiento y obtención de un crédito más barato y suficiente para:

- ✓ Construir, reparar y ampliar una vivienda.
- ✓ Adquirir una vivienda

Las principales funciones del INFONAVIT son:

- Generar bienestar social en comunidades competitivas y armónicas.
- Proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derecho-habientes y acreditados.
- Mejorar la calidad de vida de los derecho-habientes en un entorno sustentable.
- Beneficiar a los derecho-habientes con rendimientos competitivos a sus ahorros.
- Asegurar la viabilidad financiera a largo plazo.



Beneficios a los trabajadores:

Hacer efectiva todas las prestaciones que establece el INFONAVIT, aclarando a los trabajadores de RH S.A. DE C.V. que deben de tener una relación laboral vigente con nosotros y que esta realizará aportaciones de cinco por ciento sobre su salario integrado el cual será su ahorro para el retiro y según lo establecido en el reglamento del INFONAVIT.

Registros:

El registro del personal de RH S.A. DE C.V. se realiza a través de una hoja de servicio para nosotros llamada pre-registro el cual contiene los siguientes datos:

- Número de empleado y nombre completo.
- Fecha de ingreso.
- Contrato.
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Estado civil.
- No. de seguridad social.
- RFC y CURP.
- Foto y firma del empleado.
- Domicilio.
- Escolaridad.
- Antecedentes laborales.
- Capacitación.



BIENVENIDA

RH S.A. DE C.V. se encarga de dar la bienvenida a sus colaboradores por medio de folletos de bienvenida a todos los colaboradores de nuevo ingreso en las cuales se incluyen las cosas que el empleado debe de saber de la empresa y a sus funciones como son:

- ✓ Bienvenida e historia de la empresa.
- ✓ Prestaciones.
- ✓ Reglas y políticas de la empresa.
- ✓ Servicios de asistencia básica.

Plan de introducción

Cuando el empleado se integra a la empresa, ésta en un periodo no mayor a una semana proporcionará al empleado la información de la empresa así como los datos que necesitan saber para el desarrollo de sus actividades además de temas de interés para el empleado.

Como es:

- ✓ La obtención de credencial para su identificación.
- ✓ Horarios de trabajo.
- ✓ Prestaciones a las que tiene derecho.
- ✓ Días de pago.
- ✓ Presentación con el jefe con el que trabajará.



Con esto se promueve el aprendizaje rápido, facilitar la sociabilización, y lograr los resultados de manera rápida y eficiente ya que con esto comprende y acepta más rápidamente los valores, normas y criterios que se establecen dentro de la empresa y de sus departamentos.

Actividades

- ✓ Cuando lee el folleto, se le programa para una visita a las instalaciones donde se le presentará a todo el personal que conforma la empresa.
- ✓ Se le detallarán las funciones acordes a su puesto
- ✓ Proporcionar las herramientas de trabajo para el correcto desempeño de su trabajo.

Integración del Personal

RH S.A. DE C.V. se encargará de la verificación de la integración de los empleados en su ambiente laboral, promoviendo visitas a algún centro recreativo de manera programada para que este se sienta reconocido y con esto alcanzar los objetivos de la empresa que es el bienestar mental y físico del recurso humano.



CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



En RH S.A. DE C.V. se lleva a cabo el análisis de puestos determinado previamente a cada uno de los deberes y responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratados para ocuparlas después proseguir en la descripción de puestos de acuerdo a la jerarquía o clasificación que tienen en su organigrama.

A continuación se presenta la descripción de puestos de algunos de los cargos con los que cuenta la empresa por orden jerárquico de mayor a menor.

➤ **PUESTO: Director General**

Descripción genérica:

Canalizar los recursos y los esfuerzos de su organización, hacia aquellas oportunidades que le permitan alcanzar resultados económicos significativos, cumpliendo y superando las expectativas de los clientes, haciendo de la compañía una empresa socialmente comprometida.

Descripción analítica:

- Identificar posibles alianzas que logren aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Crear y mantener una empresa inteligente, dinámica, creativa y rentable.
- Aplicar de manera rentable los recursos físicos y financieros para el incremento de dividendos.
- Mejoramiento de la tecnología.
- Lograr ventajas.



Especificaciones del puesto:

- Ejecución de estrategias. Establecer planes de acción integrados, desarrollando una sinergia de esfuerzos y asegurando la consecución de los objetivos del negocio.
- Orientación a Resultados. Establecer entre las diferentes áreas de la Organización una apreciación clara de la importancia de dedicar tiempo y energía al logro de resultados.
- Orientación al Servicio. Diseñar e implantar estrategias de Servicio al Cliente que aseguren un balance entre la satisfacción del Cliente y la rentabilidad del Negocio.
- Iniciativa. Actuar como un emprendedor en busca de nuevas oportunidades de negocio para las diferentes áreas de la compañía.

Perfil:

Edad: 35 a 45 años.

Escolaridad: Licenciatura en Administración, Mercadotecnia, titulado o a fin.

Idiomas: Inglés 100%

Experiencia: 5 años en puestos similares.

Sexo: Indistinto.

Estado civil: Indistinto.



➤ **PUESTO: Jefe de Estudios Socio Económicos**

Descripción Genérica:

Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.

Descripción Analítica:

- Manejo del área de estudios socioeconómicos.
- Administración de estudios.
- Revisión.
- Autorización e integración de estudios.

Perfil:

Edad: 24 a 30 años.

Sexo: Indistinto.

Escolaridad: Lic. en Trabajo Social (UNICAMENTE).

Experiencia: de 2 a 3 años como Coordinador o Jefatura.

Con disponibilidad de Horario.



➤ **PUESTO : Jefe de Atención a Clientes**

Descripción Genérica:

Principalmente responsable de ofrecer servicio al cliente, de acuerdo con nuestros estándares de servicio y ventas fáciles. Responsable de las operaciones eficientes y efectivas de atención al público.

Descripción Analítica:

- Planificación. Alinea su propio plan de trabajo con las planificaciones y procesos centrales del departamento.
- Administrar la ejecución. Tiene una actitud ingeniosa para asegurar que se complete el trabajo dentro de un período específico y dentro de los parámetros de calidad.
- Enfocarse en el servicio. Identifica con exactitud los requisitos del cliente.
- Conectarse e inspirar. Proyecta una imagen positiva y sirve de modelo a otros.
- Desarrollar relaciones. Se relaciona de manera abierta, amigable y aceptable con las personas.
- Aprovechar la diversidad. Trabaja y coopera con personas que tienen diferentes antecedentes, conocimientos, estilos, talentos, perspectivas, valores y creencias.
- Orientación hacia los resultados: Identifica qué es lo que hay que hacer y completa la tarea.
- Adaptabilidad. Permanece calmado y razonable en medio de situaciones tensas o estresantes.



Especificaciones del Puesto:

- Brindar excelencia de acuerdo con nuestros estándares de servicio y ventas fáciles.
- Supervisar las operaciones de atención al público, responder según sea necesario.
- Responder y resolver las solicitudes e inquietudes de los clientes.
- Proporcionar entrenamiento a sus colegas en tareas de operación y reforzar los estándares operativos.
- Asegurar un ambiente atractivo para los clientes manteniendo un área limpia y ordenada.
- Cumplir con todas las políticas, procedimientos y normas de seguridad de la compañía.

Perfil:

Escolaridad: Licenciatura terminada (Administración, Mercadotecnia, Relaciones Comerciales, Psicología o afín.)

Experiencia: Tiempo: 5 años Puesto Previo: Similar en sector público y/o privado.

Idiomas: Inglés Avanzado.

Edad: 23 -30 años.

Sexo: Indistinto.

Estado civil: Indistinto.



➤ **PUESTO: Ventas**

Descripción Genérica:

Realizar las ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.

Descripción Analítica:

- Coordinarse con el Director General para buscar los mejores nichos del mercado.
- Establecer las políticas de Ventas.
- Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas que exigen.
- Verificar que éstos estén satisfechos con el empaque y el manejo del producto.
- Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes.
- Coordinarse con la Secretaria Ejecutiva para llevar el control de Compras y Ventas necesarias para la Contabilidad externa de la empresa Complejo Agrícola de Morelos.
- Debe encargarse de las relaciones públicas junto con el Gerente general para asegurarse de mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.



Especificaciones del Puesto:

- Debe ser una persona con bastante capacidad de negociación.
- Carismática.
- Desinhibida pero prudente.
- Analítica y bien relacionada.

Perfil:

Escolaridad: Licenciatura terminada (Administración, Economía, Mercadotecnia).

Experiencia: Tiempo: 5 años Puesto Previo: Similar en sector público y/o privado.

Idiomas: No requerido.

Edad: 25 -35 años.

Sexo: Indistinto.

Estado civil: Indistinto.

➤ **PUESTO: Nóminas**

Descripción Genérica:

Llevar un registro preciso de los expedientes laborales de los empleados de la empresa y realizar los trámites necesarios con las instituciones correspondientes.



Descripción Analítica:

- Calcular el pago de nómina de los empleados de la Universidad.
- Generar movimientos afiliatorios al Seguro Social.
- Incluir en los expedientes laborales de todo el personal de la institución, los documentos que garanticen que en la contratación se cumplen con los requisitos legales.
- Preparar los pagos de nómina.
- Generar los pagos al IMSS y los pagos provisionales a la SHCP.
- Elaborar las constancias de percepciones y retenciones de los empleados.
- Tramitar las cuentas bancarias para el depósito de la nómina.
- Realizar diversos trámites de los empleados ante el IMSS y otras dependencias.

Especificaciones del Puesto:

- Disciplina y organización.
- Sentido de responsabilidad.
- Trabajo en Equipo.
- Actitudes, principios y valores fundamentales para el puesto.
- Experiencia en áreas afines al puesto.



Perfil:

Escolaridad: Contabilidad, Administración, Relaciones Humanas.

Experiencia: Contabilidad, Administración.

Edad: 25-50 años.

Sexo: Indistinto.

Estado civil: Indistinto.

Horario: Disponibilidad de horario.

➤ **PUESTO : Facturación**

Descripción Genérica:

Asegurar que el proceso de toma de lecturas, entrega de recibos y facturación se lleve a cabo en tiempo y forma, mantener el padrón actualizado y que el mantenimiento e instalación de medidores se realice según objetivos.



Descripción Analítica:

- Coordinar y vigilar la aplicación del proceso de facturación de acuerdo al calendario bimestral de facturación.
- Verificar facturación de altos consumidores para formular informe del mismo.
- Llevar a cabo el programa de instalación y mantenimiento de medidores para reducir cuotas fijas.
- Evaluar y coordinar el área de medición en la entrega, recepción y/o validación de lecturas por ruta y entrega de recibos de acuerdo al calendario de facturación.
- Planear y coordinar los trabajos relacionados con la actualización del padrón.
- Resguardar información de altas de fraccionadores al padrón por parte de la dirección de planeación.
- Ordenar y revisar los censos realizados a fraccionamientos para tener actualizado el número de casas habitadas y deshabitadas.

Especificaciones del Puesto:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Supervisión.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Manejo y solución de conflictos.



Perfil:

Escolaridad: Licenciatura terminada (Administración, Procesos Contables o Ingeniería).

Experiencia: Tiempo: 5 años.

Puesto Previo: Similar en sector público y/o privado.

Conocimientos: Sistema comercial Ley de agua del estado. Reglamento interno.

Equipos de medición Microsoft Office.

Capacidades y habilidades:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Supervisión
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Manejo y solución de conflictos.

Idiomas: No requerido.

Edad: 30 - 55 años.

Sexo: Indistinto.

Estado civil: Indistinto.



REQUISICIÓN DE PUESTOS

Título del Puesto _____
Departamento _____
Supervisor _____
Puesto del Supervisor _____

Condiciones de Trabajo:

Status: Tiempo completo Tiempo parcial

Días de trabajo: L M M J V S D

Horas por Día: _____ Horas Semanales: _____

¿Se requiere viajar? Si No

De contestar si, ¿qué tanto por ciento del tiempo debe viajar? _____ %

Propósito:

Describa el propósito general o responsabilidad de este puesto.

Tareas y responsabilidades principales

Tareas y responsabilidades secundarias:

Responsabilidades de Supervisión:

¿Requiere esta posición el supervisar personal? Explique

Requisitos de Educación:

Escuela Superior Grado Técnico Bachillerato Maestría Doctorado

Especialización requerida _____

Experiencia:

¿Qué experiencia se requiere para este puesto?

Habilidades Técnicas:

¿Qué habilidades técnicas se requieren para esta posición?

Condiciones Físicas:

Describa las condiciones en las que se realiza este trabajo.

Completado por _____ Fecha _____ Título

_____ Aprobado por _____



NECESIDAD LEGAL

Es un documento que utiliza RH S.A. DE C.V. cuando se realiza la contratación de un nuevo integrante que se une a la familia laboral y presta un servicio en donde se estipula el trabajo que debe prestarse y la materia de la prestación, ya que la legislación laboral nos dice que debemos informarles por escrito el servicio o servicios que deben prestarse con la mayor precisión posible.

NECESIDAD SOCIAL

El capital humano es muy importante para RH S.A. DE C.V. en el trabajo que realiza y por esta razón considera reflexionar que es necesario que el hombre no puede renunciar a sus intereses, a su familia, a su personalidad entera por lo tanto se preocupa y procura que únicamente esté el tiempo necesario para que también pueda constituir una forma de realización de su potencial.

NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

La necesidad de eficiencia y productividad para RH S.A. DE C.V. es importante motivo por el cual se detecta una dimensión para llevar a cabo una división del trabajo, por eso se propone que se lleve a cabo el análisis de puestos para que permita identificar las tareas, conocer ampliamente el contenido de la delegación de funciones.



TERMINOLOGÍA BÁSICA

Los términos “Análisis de Puestos de Trabajo”, “Descripción de Puestos de Trabajo” y “Especificaciones o Requisitos del Puesto de Trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferencia conceptual:

❖ *Análisis de Puestos de Trabajo*

Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

❖ *Descripción de Puestos de Trabajo*

Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.



❖ *Especificación del Puesto de Trabajo*

Está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

- Elemento. Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- Tarea. Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- Función. Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- Obligación. Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- Puesto. Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros.
- Ocupación. Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.



APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN

En RH S.A. DE C.V. sus objetivos y posible uso del Análisis y descripción de puestos de trabajo se destacan en los siguientes:

✓ *Reclutamiento*

El análisis y descripción de puestos nos proporciona la información necesaria para saber cuáles son las características que debe tener el candidato (a) a ocupar el puesto y facilita el proceso a la hora de realizar el reclutamiento ya que nos ayuda a determinar las fuentes en la cuales se pueden encontrar a las personas que se ajustan al puesto.

✓ *Selección de Personal*

El análisis y descripción de puestos nos ayuda a definir el perfil profesiográfico o profesiograma en donde podemos especificar mejor las características en cuanto a las características profesionales los campos de experiencia que debe de cumplir el candidato para desarrollar las actividades propias que necesita el puesto.



✓ *Valoración de puestos*

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimientos mediante el que se pretende determinar valor relativo de los distintos puestos que componen la organización.



METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS

Está compuesta por seis pasos que son:

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.

Para asegurar el éxito de un programa de descripción de puestos, Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crea nuevos puestos.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

2. Identificar los puestos que es necesario analizar.

Para ello, se debe utilizar un organigrama o, de existir, también sería útil el análisis de puesto anterior, El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras quien reporta a quien, y quien está a cargo de qué departamento.



- ✓ 3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos.

Se puede utilizar cualquiera de los métodos que se describen a continuación:

- La entrevista.
 - La observación de puesto.
 - Cuestionario de puesto.
 - Bitácora del empleado.
 - Combinación.
4. Reunir y organizar la información obtenida.

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas.
- Desempeño del trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.



5. Revisar la información con los participantes.

Revisar la información con los participantes, ya que el análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe de ser verificada con el trabajador que no desempeña y un superior inmediato, ya que de esta manera nos ayudara a entender si la información es fácil de entender para todos los involucrados.

6.- Desarrollar una descripción y especificación de puesto.

Para poder elaborar una descripción y especificación del puesto en donde se especificará por escrito las condiciones del trabajo y los riesgos de seguridad, para lo cual las especificaciones que debe de contener es lo siguiente:

- Nombre. Debe evidenciar el nivel organizacional del puesto, actividades a realizar y su redacción da indicios del trabajo de su posición en la organización de manera psicológica.
- Identificación. Especifica su ubicación dentro del organigrama, su ubicación física y el número de trabajadores que tiene.
- Obligaciones. Son obligaciones de la persona que ahí labora ordenadas según su importancia.
- Especificaciones. Son las cualidades personales requeridas para desempeñar el puesto, específicamente las habilidades personales y la demanda física.



RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En RH S.A. DE C.V. la recopilación de la información se realiza de las siguientes formas ya que buscamos las diferentes maneras de llevarlo a cabo y que sean eficaces y eficientes para tener una buena recopilación de la informan para que la empresa tenga resultados efectivos:

➤ Cuestionarios.

Los cuestionarios son económicos y de uso rápido. El analista de puestos debe aplicar un cuestionario estructurado a los empleados, quienes identifican las tareas que realizan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una situación que disminuye la utilidad de este método. Además, algunos empleados tienden a exagerar la importancia de sus tareas, sugiriendo que poseen más responsabilidades que las que tienen realmente.

➤ Observación.

Al usar el método de observación, el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones al respecto. También puede ayudar al analista a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y mentales.



➤ Entrevistas.

Es posible entender el puesto entrevistando tanto al empleado como al supervisor. Generalmente, el analista entrevista primero al empleado, ayudándolo a describir las tareas que realiza. Después, el analista establece contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información que obtuvo del empleado y aclarar ciertos puntos.

➤ Registro de actividades de los empleados.

En algunos casos, la información para el análisis de puesto se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales en un diario o bitácora. Con este método, el problema de los empleados que exageran la importancia del puesto debe ser resuelto. Con todo, es posible obtener información valiosa de puestos muy especializados.



CAPÍTULO VII

SUELDOS Y SALARIOS



RH S.A. DE C.V. sabedora de la importancia primordial que constituye el sueldo dentro de la economía de un país como centro de la relación de un intercambio entre los empleados y la organización, ofrece dicha remuneración por el intercambio entre ambos de tiempo y fuerza a cambio de un sueldo, lo cual representa un intercambio de una equivalencia entre derechos y obligaciones recíprocas entre el empleado y el empleador.

Además, para el desarrollo mismo de la empresa los sueldos representan algo muy trascendente, porque de la satisfacción de sus trabajadores dependerá el desarrollo, estabilidad, bienestar y paz social y de su insatisfacción se propiciarán quebrantamientos a la paz social, pero igualmente de él depende la verdadera transformación social.

Para RH S.A. DE C.V. los sueldos son a la vez un costo y una inversión; costo, porque se reflejan en el costo del servicio que da, e inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de brindar un servicio. Y para las personas representa un elemento simbólico intercambiable puesto que aceptan un cargo, y a la vez se comprometen a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de la organización.



PRODUCTIVIDAD

Para RH S.A. DE C.V. la productividad es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, se tendrá un nivel de productividad más alto para cubrir las necesidades de la empresa, mismo que indicará la eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de resultados obtenidos.

ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA REMUNERACIÓN EN EL TRABAJO

Existen aspectos relevantes que inciden en la fijación de los sueldos, los cuales exigen determinar diferencias en el monto, tales como la importancia del puesto, ya que hace evidente que la remuneración deba estar en proporción directa a: trabajo igual, salario igual. Por lo que RH S.A. DE C.V.ve necesario tomar en cuenta la forma en cómo el puesto se desempeña, para así asignar la retribución de forma justa. Sin olvidar que dicha cantidad asignada deberá ser actualizada periódicamente para que pueda soportar las necesidades del trabajador, puesto que su verdadera magnitud depende del nivel de los precios correspondientes a los objetos de consumo personal, del valor de los servicios comunales, del volumen de los impuestos, etc.



RH S.A. DE C.V. aplica la integración de los sueldos de sus trabajadores considerando que se deberá pagar en una unidad de tiempo de forma fija cada quince días. No olvidando que la remuneración define la importancia que el personal representa para la organización.

CONDICIONES LEGALES: LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO MENCIONA LO SIGUIENTE:

RH S.A. DE C.V. consciente de la importancia de inclinarse a las normas de la Ley Federal del Trabajo, se apega a las normas protectoras y privilegios del salario, las cuales señalan lo siguiente:

Artículo 98. Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.

Artículo 99. El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

Artículo 100. El salario se pagará directamente al trabajador. Sólo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

El pago hecho en contravención a lo dispuesto en el párrafo anterior no libera de responsabilidad al patrón.

Artículo 101. El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

Previo consentimiento del trabajador, el pago del salario podrá efectuarse por medio de depósito en cuenta bancaria, tarjeta de débito, transferencias o cualquier otro medio electrónico. Los gastos o costos que originen estos medios alternativos de pago serán cubiertos por el patrón.

Artículo 102. Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.

Artículo 103. Los almacenes y tiendas en que se expendan ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patrones, de una o varias empresas, de conformidad con las normas siguientes:

- I. La adquisición de las mercancías será libre sin que pueda ejercerse coacción sobre los trabajadores;
- II. Los precios de venta de los productos se fijarán por convenio entre los trabajadores y los patrones, y nunca podrán ser superiores a los precios oficiales y en su defecto a los corrientes en el mercado;
- III. Las modificaciones en los precios se sujetarán a lo dispuesto en la fracción anterior; y
- IV. En el convenio se determinará la participación que corresponda a los trabajadores en la administración y vigilancia del almacén o tienda.

Artículo 103 Bis. El Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, conforme a la Ley que lo regula, establecerá las bases para:

- I. Otorgar crédito a los trabajadores, procurando las mejores condiciones de mercado; y
- II. Facilitar el acceso de los trabajadores a los servicios financieros que promuevan su ahorro y la consolidación de su patrimonio.

Artículo 104. Es nula la cesión de los salarios en favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé.



Artículo 105. El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna.

Artículo 106. La obligación del patrón de pagar el salario no se suspende, salvo en los casos y con los requisitos establecidos en esta Ley.

Artículo 107. Está prohibida la imposición de multas a los trabajadores, cualquiera que sea su causa o concepto.

Artículo 108. El pago del salario se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.

Artículo 109. El pago deberá efectuarse en día laborable, fijado por convenio entre el trabajador y el patrón, durante las horas de trabajo o inmediatamente después de su terminación.

Artículo 110. Los descuentos en los salarios de los trabajadores, están prohibidos salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

- I. Pago de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios, pagos hechos con exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento. La cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será al que convengan el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor del treinta por ciento del excedente del salario mínimo;
- II. Pago de la renta a que se refiere el artículo 151 que no podrá exceder del quince por ciento del salario.
- III. Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se les descontará el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta Ley, que se destinará a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento

del conjunto habitacional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador.

- IV. Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del treinta por ciento del excedente del salario mínimo;
- V. Pago de pensiones alimenticias en favor de acreedores alimentarios, decretado por la autoridad competente.
- VI. En caso de que el trabajador deje de prestar sus servicios en el centro de trabajo, el patrón deberá informar a la autoridad jurisdiccional competente y los acreedores alimentarios tal circunstancia, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la terminación de la relación laboral;
- VII. Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos.
- VIII. Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Instituto a que se refiere el artículo 103 Bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del veinte por ciento del salario.

Artículo 111. Las deudas contraídas por los trabajadores con sus patrones en ningún caso devengarán intereses.

Artículo 112. Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo el caso de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente en beneficio de las personas señaladas en el artículo 110, fracción V.

Los patrones no están obligados a cumplir ninguna otra orden judicial o administrativa de embargo.

Artículo 113. Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores son preferentes sobre cualquier otro crédito, incluidos los que disfruten de garantía real, los fiscales y los a favor del Instituto Mexicano del Seguro Social, sobre todos los bienes del patrón.



Artículo 114. Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra, suspensión de pagos o sucesión. La Junta de Conciliación y Arbitraje procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de los salarios e indemnizaciones.

Artículo 115. Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio.

Artículo 116. Queda prohibido en los centros de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar y de asignación. Esta prohibición será efectiva en un radio de cuatro kilómetros de los centros de trabajo ubicados fuera de las poblaciones.

Para los efectos de esta Ley, son bebidas embriagantes aquellas cuyo contenido alcohólico exceda del cinco por ciento.

VALUACIÓN DE PUESTOS

En RH S.A. DE C.V. la valuación es un proceso que se auxilia de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos de la misma.

Dicha valuación tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas en la empresa. Ya que sabemos que si al trabajador se le reconocen todas las actividades descritas en el análisis de puestos y si esas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia que desempeñe, entonces el trabajador estará consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que tiene asignadas.



Partiendo de esa base, a los trabajadores les conviene conocer los objetivos de la compañía, de su departamento, de su trabajo y así estarán informados de que logrando estos lograrán sus propios objetivos.

Es por ello que los principales objetivos que se logran al implementar la valuación son los siguientes:

- a) Proporcionar bases para lograr una administración de sueldos.
- b) Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación de control sobre los costos relativos al personal.
- c) Reducir quejas y rotación del personal.
- d) Alcanzar la relación de los objetivos para la empresa y para los trabajadores, mejorando la moral y las relaciones humanas en el grupo.
- e) Mejorar la imagen externa que se tenga en la compañía.

RH S.A. DE C.V. utiliza como método de valuación de puestos los siguientes:

- *Método de gradación previa o clasificación.*

Prácticamente no se basa en técnica alguna para ordenar la escala de grados. Simplemente se aplica al conocimiento y la experiencia de los miembros del grupo valuador respecto a los puestos que forman y formarán la empresa para llegar a estructurar la escala de grados que convenga a la organización.



➤ *Método de valuación por puntos.*

Este permite al valuador aplicar un juicio más amplio, porque analiza el puesto en cada uno de los factores que lo forman, dividiendo los puestos en sus partes componentes, facilitando así la comparación de distintos puestos al analizar cada uno; ya que se asigna cierto número de unidades de valor llamados puntos a cada uno de los factores que formen el puesto y de esta manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

Los factores que se toman en cuenta son: la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

➤ *Método de comparación de factores.*

Porque permite comparar factor con factor contra las especificaciones de los puestos clave que sirven como escala contra los que se van a valorar. Asimismo deja ordenar los puestos.



CAPÍTULO VIII

PRESTACIÓN DE SERVICIOS



La seguridad social en México surgió con la finalidad de asegurar el bienestar de los trabajadores, derivado de las condiciones de trabajo que influyen en sus derechos.

Dado esto y con la firme intención de proteger los derechos a la salud y asistencia médica, se creó la Ley del Seguro Social, a cual al paso del tiempo se ha ido modificando que en conjunto con el Instituto Mexicano del Seguro Social, ven la forma de proveer servicios y prestaciones para que tanto los trabajadores como sus familias gocen de Seguridad Social.

El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene por misión ser el instrumento por el cual provee un servicio público de carácter nacional para que todos los miembros de la sociedad y en especial la clase desprotegida puedan garantizar el derecho de salud y asistencia médica.

Esto con la finalidad de que se de bienestar social ya sea en forma individual o colectiva, otorgamiento de pensiones cumpliendo obviamente con los requisitos legales.

Esta Institución es un Organismo Público Descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, en esta concurren los sectores público, social y privado.



PRESTACIONES

Las prestaciones son todos aquellos elementos que complementan al salario y que finalmente percibe el trabajador.

Estas pueden ser legales.

Contenidas en la Ley y las establecidas en los contratos, en estas podemos encontrar la previsión social:

- Las públicas. Que son otorgadas por el IMSS, INFONAVIT, u otras Instituciones Gubernamentales, en RH S.A. DE C.V., están consideradas las prestaciones de IMSS e INFONAVIT.
- Las Privadas. Que son otorgadas por los patrones y por Instituciones no Gubernamentales.

Las características de la previsión social es que son otorgadas adicionalmente al trabajo, se hacen con la finalidad de satisfacer necesidades en los trabajadores por lo que deben de ser generales, proporcionar seguridad en caso de muerte incapacidad u/o terminaciones de las relaciones de trabajo, buscar el desarrollo integral del individuo y regular la relación de Capital-Trabajo.



DESVENTAJAS DE LA PREVISIÓN SOCIAL

En estos puede caer el abuso por parte de los trabajadores, el abuso de los empresarios para la evasión fiscal y los abusos gubernamentales de las prestaciones.

PRESTACIONES OTORGADAS POR EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

La función principal del IMSS es garantizar el derecho humano a la salud, dotar de asistencia médica a su derecho habiente y beneficiario, así como protegerlos y dotarlos de los servicios sociales necesarios para su adecuado desarrollo.

Para lo cual es necesaria la participación de los patrones en el cumplimiento de sus obligaciones. Para esto se comprende el Régimen Voluntario y Obligatorio.



Figura No. 18



❖ Riesgos de Trabajo

Protege al trabajador contra los accidentes y enfermedades de trabajo que puedan ocasionar invalidez.

- En Especie: Como asistencia médica, servicio de hospitalización, aparatos de prótesis, ortopedia y Rehabilitación.
- En Dinero: Cien por ciento en caso de incapacidad, pensión mensual del setenta por ciento de su sueldo en caso de incapacidad permanente total, incapacidad permanente parcial superior al cincuenta por ciento de la pensión otorgada por una institución de seguros y aguinaldo equivalente a quince días del importe de la pensión.

❖ Enfermedades y Maternidad

Brinda atención médica al trabajador y a su familia.

- En especie: En caso de enfermedad no profesional, será asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica, servicio de hospitalización, aparatos de prótesis y ortopedia, rehabilitación.
- Maternidad. Asistencia obstétrica, ayuda en especie por seis meses para lactancia.
- En dinero: En caso de enfermedad no profesional, es el subsidio por incapacidad igual al sesenta por ciento del SDC, subsidio al cien por ciento en caso de embarazo cuarenta y dos días antes y cuarenta y dos días después del mismo.



❖ Invalidez y Vida

Protege contra los riesgos de invalidez y muerte otorgando al asegurado o familia pensión a su viuda o beneficiaria.

Invalidez. Pensión temporal y definitiva, pensión por viudez, ayuda asistencial a la pensionada en caso de que lo requiera de acuerdo con el dictamen médico que se formule y asistencia médica.

❖ Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez

Protege al asegurado cuando este se retira de sus labores, cuando cumple los sesenta años en el caso de cesantía y proporciona una pensión cuando el trabajador tiene sesenta y cinco años de edad.

En esta cabe, pensión, asistencia médica, asistencia y asignación a familiares y ayuda asistencial.



❖ Guarderías y Prestaciones Sociales

El servicio de las guarderías se presta a las madres trabajadoras o a los viudos.

Las prestaciones sociales se prestan por medio de programas de salud a su derecho- habientes.

Guarderías. Servicio de guardería dirigido a cuidar y fomentar la salud del niño, así como fomentar y desarrollar las habilidades, hábitos y sentimientos hacia la familia y sociedad.

Prestaciones Sociales. Es donde se desarrollan programas de programación de la salud, educación sanitaria, primeros auxilios, prevención de accidentes y enfermedades, desarrollo de actividades deportivas y culturales, servicios funerarios, entre otros.

De seguridad Social. Es salud comunitaria, asistencia médica, farmacéutica y hospitalaria.

CONSIDERACIONES

Integración de Ingresos del trabajador:

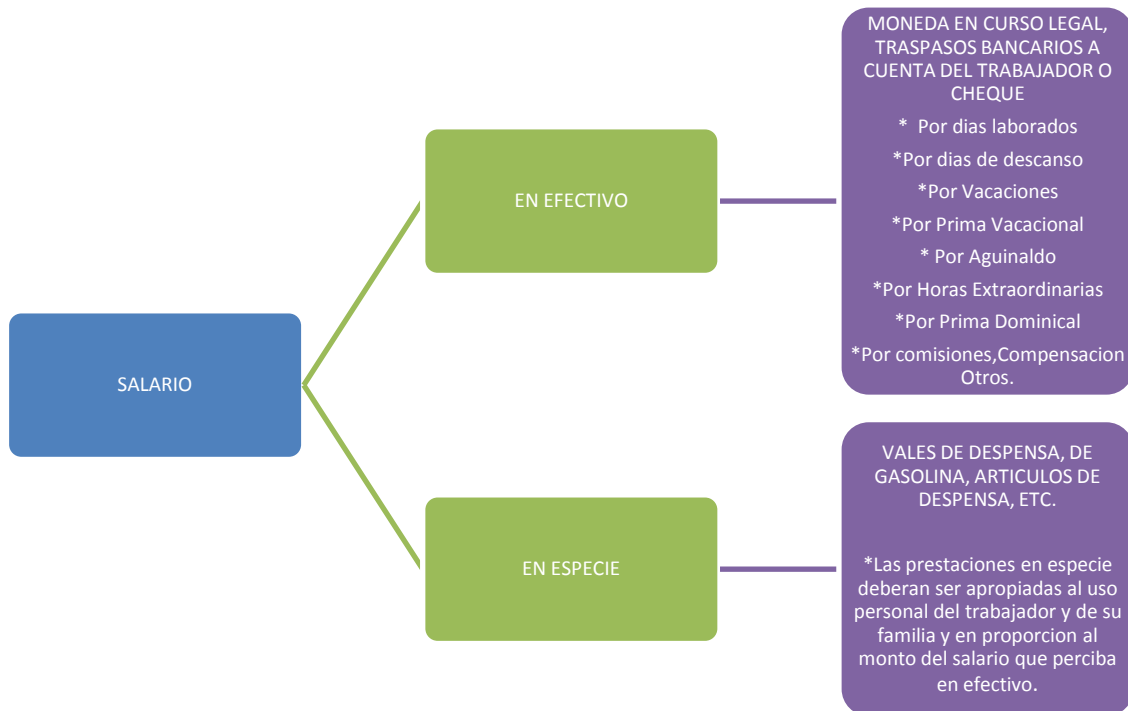


Figura No. 19



SBC, el salario base de cotización, es el salario con el cual se inscribe al trabajador al momento de su afiliación ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y el patrón será el encargado de determinar dichas aportaciones.

Para determinar este debemos tomar en cuenta que existe el salario fijo y variable.

Fijo. Es aquella que se percibe en forma fija valga la redundancia conocida desde que el trabajador ingresa a laborar.

Ejemplo:

Sueldo Diario.	\$180.00
Aguinaldo (15 días X \$180.00)/ 365 días.	7.40
Prima Vacacional (6 días X \$180.00 X 25% de prima)/365	<u>0.74</u>
SBC Fijo.	\$188.10



Variable. Es aquella percepción que puede o no conocerse, pero no es cuantificable, esta tiene que ser determinada y pagada para que pueda ser integrada al salario.

Ejemplo:

Comisiones por productividad. (bimestre anterior)	\$1,000.00
Tiempo extra excedente (bimestre anterior)	\$ 100.00
Bono de productividad (bimestre anterior)	<u>\$ 500.00</u>
Suma de las percepciones del bimestre anterior	\$ 1,600.00
Número de días de salario devengado de los bimestres anteriores	61 días
SBC Variable	\$ 26.23

El **salario mixto**, es aquel que se presenta cuando a la parte fija se le suma la parte variable.

Ejemplo:

Salario Fijo	\$188.14
Salario Variable	<u>\$ 26.23</u>
SBC mixto del bimestre	\$214.37



Se excluyen como integrantes del salario base de cotización los siguientes conceptos.

El **ahorro**. Cuando se integre por un depósito igual a la del trabajador y de la empresa y que el trabajador pueda retirarlo más de dos veces al año.

Las **aportaciones adicionales** que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores como son:

Cuotas patronales: Aportaciones de INFONAVIT, alimentación y habitación cuando el trabajador pague como mínimo el veinte por ciento del SMG. La despensa siempre y cuando no rebase el cuarenta por ciento del SMG. Premios de asistencia y puntualidad siempre que no rebase el diez por ciento del SMG. Tiempo extraordinario siempre y cuando este dentro de lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

Cuotas Obrero Patronales: Estas se causan por mensualidades vencidas, determinadas y pagadas por el patrón y en el caso de que no lo haga o lo haga en forma incorrecta el Instituto podrá determinarles presuntivamente las cédulas de liquidaciones correctas, enviara un requerimiento al patrón requiriéndole las aportaciones correspondientes y fecha límite del pago de las mismas.



CAPÍTULO IX

COMPETENCIAS LABORALES Y PLANEACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS



La competencia en RH S.A. DE C.V. no se da como tal en entre los trabajadores de la empresa ya que solo desarrollan sus funciones y no cuentan con un plan de vida, carrera o crecimiento dentro de la empresa.

POLÍTICAS

RH S.A. DE C.V. cuenta con varias políticas, y esto hace que se tenga un mejor control, siguiendo una norma para el mejor funcionamiento y crecimiento de esta.

➤ Políticas de Trabajo.

- Mejora de la calidad y satisfacción total del cliente.
- Cumplir los requisitos acordados con los clientes.

➤ Políticas de calidad.

- Elevado compromiso en ofrecer un servicio oportuno.
- Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos.



CONCEPTOS Y REQUISITOS

Las políticas son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes campos para las decisiones que les corresponde tomar; sirve para ello, para formular, interpretar o suplir las normas correctas.

- Requisitos básicos que deben tomarse en cuenta para la elaboración de políticas de una organización.
- Establecerlas por escrito.
- Darles valides.
- Redactarse claramente y con precisión.
- Darse a conocer a todos los niveles donde se van a implementar y aplicar.
- Coordinarse con las demás políticas revisarse periódicamente.
- Ser razonable y aplicable a la práctica.
- Estar acordes con los objetivos de la empresa.
- Ser flexible.



REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO EN RH PLAN S.A. DE C.V.

LA EMPRESA RH S.A. DE C.V. CUENTA CON EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE FORMA DESGLOSADA COMO SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

1. El personal deberá presentarse a sus labores diez minutos antes de su hora de entrada debidamente uniformado para checar su tarjeta en el reloj. Se dará una tolerancia de diez minutos de retraso después de la hora de entrada, en caso de que su llegada sea después de estos el empleado podrá ser regresado a su casa, generándole una falta injustificada.
2. Si el empleado se viera impedido de acudir a su trabajo por enfermedad o causa de fuerza mayor, deberá notificar vía telefónica al Departamento de Recursos Humanos o al ejecutivo de guardia, con la debida anticipación para que este tome las medidas necesarias para cubrir su ausencia.
3. Cuando un empleado falte a sus labores por enfermedad, deberá presentar la incapacidad expedida por el IMSS, invariablemente. La falta de este comprobante generará falta injustificada.
4. Cuando un empleado acumule cuatro faltas injustificadas en un periodo de treinta días naturales, podrá ser dado de baja en la Empresa, de conformidad con lo especificado en la Ley Federal de Trabajo.
5. Cuando un empleado acumule tres retrasos de diez minutos en una semana, podrá ser regresado a su casa, considerándose esto como falta injustificada.



6. Los empleados deberán presentarse a sus labores bien presentables, incluyendo en ello los siguientes aspectos:

- El cabello deberá estar limpio, bien peinado y arreglado. En el caso de los hombres, éste deberá ser corto, con las orejas al descubierto.
- Vestimenta formal y en el caso de las mujeres zapatos de tacón.
- El uso de joyería deberá limitarse a lo indispensable para guardar una apariencia profesional.
- Todo el personal con uniforme deberá portar gafete con su nombre, el gafete deberá ser colocado del lado izquierdo a la altura de la bolsa de la camisa.
- Los empleados dispondrán de una hora para tomar sus alimentos, debiendo reportarse con el encargado del servicio al salir de su lugar para comer y al regresar.

7. El empleado que se presente a sus labores bajo los efectos del alcohol, de drogas o enervantes, no será admitido dentro del plantel.

8. Está estrictamente prohibido fumar en las áreas de trabajo.



CAPÍTULO X

RELACIONES LABORALES



En RH S.A. DE C.V. se establece claramente esa relación que existe entre la persona que aporta el trabajo denominada trabajador, con la que aporta el capital denominada empleador. También se considera como el vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Constituyendo así las políticas de la organización con sus propios miembros.

Asimismo se apega a las disposiciones legales (Ley Federal del Trabajo) que regulan las relaciones obrero patronales, es decir, donde se especifica que tiene que hacer el trabajador y a que tiene derecho, y que obligaciones y derechos le corresponden al patrón.

LOS ORGANISMOS DE LOS TRABAJADORES

RH S.A. DE C.V. se mantiene abierta ante cualquier supervisión de las dependencias encargadas de defender los derechos de los trabajadores como son:

La **Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)**, cuya misión es fortalecer la política laboral a partir de la promoción de inversiones, a través de una economía cada vez más competitiva, que genere más empleos de calidad en la economía formal y que permita construir relaciones laborales basadas en la productividad y en una más equitativa distribución del producto del trabajo y privilegiar la conciliación de intereses entre los factores de la producción en las revisiones contractuales, salariales y en la atención de los conflictos colectivos, a fin de mantener la paz laboral.



La **Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET)**. Órgano desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), que tiene la misión de asesorarte y, de ser necesario, representarte gratuitamente en juicio, además de proponer soluciones a los trabajadores y empleadores por medio de la conciliación.

La **Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA)**, cuya misión es resolver con absoluta imparcialidad y apego a derecho, en un ambiente y trato humano dignos, los conflictos laborales de competencia federal, que se susciten entre los factores de la producción, mediante la conciliación y el arbitraje, para mantener el equilibrio en las relaciones de trabajo y preservar la paz social.

El **Comité Nacional Mixto de Protección al Salario (CONAMPROS)**, que tiene como propósito promover entre las organizaciones sindicales y los trabajadores, la productividad laboral como medio para acceder a empleos bien remunerados y mejorar su calidad de vida. Con ello pretende incidir en el ámbito laboral para contribuir al incremento de la productividad, la defensa de los derechos laborales y mejorar el nivel de ingreso de los trabajadores y sus familias, para insertar a México entre los países más competitivos.

La **Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CONASAMI)**, que tiene como objetivo fundamental cumplir con lo establecido en el Artículo 94 de la Ley Federal del Trabajo, en el que se le encomienda que, en su carácter de órgano tripartito, lleve a cabo la fijación de los salarios mínimos legales, procurando asegurar la congruencia entre lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con las condiciones económicas y sociales del país, propiciando la equidad y la justicia entre los factores de la producción, en un contexto de respeto a la dignidad del trabajador y su familia.



CAPÍTULO XI

CLIMA LABORAL



El **clima laboral**, es el conjunto de cualidades y atributos relativos en un ambiente de trabajo, que son sentidas, percibidas o experimentadas por las personas que componen una organización y que influyen en su conducta.

RH S.A. DE C.V. es una empresa preocupada por sus empleados e interesada en mejorar su productividad por lo cual debe abarcar más que un buen salario, debe unir esfuerzos para otorgarle a sus colaboradores un buen ambiente laboral.

Esta empresa está dedicada a los recursos humanos en donde el factor humano es nuestra principal preocupación, para esto toma en cuenta áreas de auxilio como el clima laboral, actitud, compromiso para que el personal mantenga el deseo de seguir formando parte de la empresa.

Y para lograrlo se debe empezar por determinar un buen liderazgo.

¿Qué es el liderazgo?

El **liderazgo** como concepto, es aquel proceso de influir en otros, apoyarlos para que estos trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar y promover a un grupo o equipo.



En RH S.A. DE C.V. toman en cuenta el liderazgo según la relación entre el líder y sus seguidores.

Esto lo realizamos mediante el liderazgo transformacional, ya que en este tratamos de inspirar a los empleados en forma permanente y transmitirles entusiasmo, capacitando a su jefe a cargo o líder, para que les ofrezca dinamismo, determinación, salir de la rutina por medio de la implantación de nuevas ideas de trabajo, escuchando las necesidades de estos, apoyándolos con las herramientas necesarias para la elaboración de su trabajo, proyectando objetivos beneficiosos tanto para el trabajador como para la empresa, pero sobre todo haciéndolos sentirse parte de ésta.

También es importante para la empresa inculcar cultura en nuestros empleados, porque les hacemos saber que todas las formas de comportamiento y expresiones que se tengan afectan en forma significativa la interacción con sus compañeros, explicándoles que es necesaria la transformación de creencias y valores en la organización para que esta se dé.

Como lo es, respetando el tiempo de sus compañeros, no interfiriendo de manera negativa en las creencias individuales de cada uno, abriéndose a la homogeneidad y diversidad de ideas. (Subsistema ideológico).

También respetando las normas de conducta que deben seguirse según las políticas de la empresa y el apegarse a las ordenanzas legales para no originar sanciones. (Subsistema sociológico).



Y por último que el empleado vaya cambiando conforme los avances tecnológicos, es decir que tenga la cultura del cambio y la innovación a los avances de la tecnología, porque a medida que avancemos en conjunto con ella nos dará mayor facilidad de innovación. (Subsistema tecnológico).

La **motivación**. Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

En RH S.A. DE C.V., sabemos que la motivación en el trabajo se lleva a cabo por dos fuerzas principales que son la interna y externas, por lo cual tomamos en cuenta los factores psicológico y social.

En el psicológico, ya lo habíamos comentado, influyen costumbres, ideas, entre otras; pero en el social está el ambiente laboral, ver que el empleado cubra sus necesidades y a su vez nosotros obtengamos resultados.

En este aspecto se encontró un área de oportunidad una dimensión en el Recurso Humano para la empresa RH S.A. DE C.V.



Por lo cual se propone:

Que la gerencia establezca una cultura general la cual se base en implementar en los empleados un modelo positivo de personalidad de acuerdo a las necesidades; es decir, enseñarles a que en medida de que se sigan las normas, procedimientos y lleguen a los objetivos de la empresa pueda otorgarse una recompensa (incentivo o premio) ya que actualmente no se proporcionan estímulos de ese tipo en la organización.

Una vez obtenido el cambio de conducta por medio de incentivo, hacerles saber que ellos son parte fundamental en la empresa mediante pláticas, enviando correos de reconocimiento por llegar a las metas establecidas, y para dar continuidad que el jefe a cargo o líder busque una estrategia donde se les organice y dirija constantemente para que ellos continúen con el mismo ímpetu de hacer las cosas.

También enfocar a los empleados hacia un canal positivo de información para que esta fluya y dé como resultado una buena comunicación entre todos los integrantes de la empresa y por ende llegar el objetivo deseado que es el obtener utilidades y mantener a su recurso humano satisfecho.

Y por último tener valores compartidos, es decir asociar la cultura de la empresa con las necesidades de sus empleados, haciendo que estos cumplan las normas y políticas de la organización, pero retribuyendo su esfuerzo de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

Con esto podemos por parte del empleado cubrir sus necesidades fisiológicas, porque al darles incentivos pueden integrar éste a su gasto familiar ya sea para despena, vestido u otras necesidades básicas.

Las necesidades sociales porque al establecer comunicación positiva con sus compañeros, pueden entablar amistad con ellas, sentir que son aceptados y pertenecer al grupo.

Y las necesidades de reconocimiento porque incrementamos su auto estima al sentirse apreciado, al destacar dentro del grupo y sobre todo porque se auto valora y respeta así mismo.

Cabe mencionar que esta propuesta se basa en la Teoría de Maslow, porque en ella muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural como una pirámide, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo, en la cual, en la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades prioritarias y en la superior de menos prioridad.



Figura No. 20



El **Comportamiento Humano**. Las organizaciones son diferentes entre sí, al igual que las personas se diferencian unas de otras, esto se debe a que tanto en las organizaciones como las personas poseen características que los diferencian.

La comprensión del comportamiento humano depende de algunas cuestiones básicas como son:

- El comportamiento humano se deriva de varios factores coexistentes que lo rodean.
- Que estos factores dependen de una interrelación con los demás.

Para RH S.A. DE C.V. es importante tomar en cuenta que el comportamiento humano influye en gran medida a que los empleados realicen sus actividades de una manera efectiva o en caso contrario que las demeriten.

¿Pero cómo lograr que lo hagan de manera efectiva?

La empresa lo hace mediante el trabajo, porque trata que el empleado logre sus aspiraciones y satisfacción de sus necesidades.

Y tomando en cuenta

- Las actividades que realiza.
- La interacción: Comunicación o contacto con las demás personas a su alrededor.
- Valores: sentimiento dado referente a las aspiraciones que son deseables.

Además de otros factores que influyen como son:

1. Genética.
2. Actitud.
3. Norma Social.
4. Cultura.
5. Salud mental.



Figura No. 21



De esta forma puede determinar qué tipo de empleados tenemos y cómo podemos ayudarlos.

RH S.A. DE C.V. verá la forma correcta de adaptación de sus empleados para que estos estén en armonía, tanto en la parte laboral como en la familiar, atendiendo las necesidades de estos e integrándolos a los objetivos de la empresa para que ambos lleguemos al fin deseado.



CAPÍTULO XII

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Para RH S.A de C.V. la Evaluación de Desempeño nos permite llevar a cabo la localización e implantación de nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

En la empresa se manejan aspectos básicos con la finalidad de determinar los criterios de la evaluación del desempeño, que son las siguientes:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.



El criterio debe ser:

- Alineado con los objetivos de la organización.
- Relevante para roles específicos.
- Específicos y medibles controlado por los empleados.
- Comprendido y aceptado por los empleados.
- El criterio puede basarse en:
 - Factores cualitativos y/o cuantitativos.
- Competencias y/o desempeño.
- Esfuerzo y/o resultados.
- Frecuencia del comportamiento.

La evaluación puede ser basada en:

- Estándares generales o específicos.
- Mejoría en el desempeño.
- Comparación o renqueo con otros empleados.
- Las escalas difieren en términos de definición de los valores.
- Número de posibles valores presencia o ausencia de un punto medio.



Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

Para esto en RH S.A. DE C.V. las mediciones del desempeño que se utilizan son las siguientes:



❖ **Calificación de Labores**

La evaluación del desempeño, requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad y así calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

❖ **Observación directa e indirecta**

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

❖ **Objetividad en las mediciones**

Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.



❖ **Subjetividad en las mediciones**

Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Los métodos utilizados en RH S.A. DE C.V. para realizar la Evaluación son los siguientes:

➤ **Método comparación por pares**

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

a. Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.



b. Ventajas

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

c. Desventajas:

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

➤ **Escala de calificación basada en el comportamiento**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

a. Características:

- Descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

b. Ventajas:

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.



c. Desventajas:

- Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

En RH S.A. DE CV. realizan las evaluaciones bimestralmente para lo cual a continuación les mencionamos lo siguiente:

¿Qué se Evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

Factores que generalmente se evalúan

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica



LISTA DE FIGURAS

Número	Descripción
1.	Relacionada con la misión de la empresa. El acuerdo entre empleados para cumplir con la misión de la empresa.
2.	Organigrama de la empresa RH S.A. DE C.V.
3.	Propuesta de organigrama elaborado para la empresa RH S.A. DE C.V.
4.	Gráfico que muestra los elementos del suprasistema de RH S.A. DE C.V.
5.	Imagen de la página web de RH S.A. DE C.V.
6.	Logo OCC MUNDIAL.COM bolsa de trabajo electrónica.
7.	Logo PORTAL DEL EMPLEO bolsa de trabajo gubernamental electrónica.
8.	Logo COMPUTRABAJO bolsa de empleo electrónica.
9.	Logo BUMERAN.COM bolsa de trabajo electrónica.
10.	Gráfico alusivo al Proceso de Reclutamiento en RH S.A. DE C.V.
11.	Gráfico alusivo al Proceso de Selección en RH S.A. DE C.V.
12.	Parte frontal de la propuesta de Formato de Solicitud de Empleo para niveles administrativos para RH S.A. DE C.V.
13.	Parte anverso de la propuesta de Formato de Solicitud de Empleo para niveles administrativos para RH S.A. DE C.V.
14.	Diagrama de Flujo representando el Proceso de Entrevista de Selección.
15.	Propuesta de Formato de Requisición de Personal elaborado para RH S.A. DE C.V.
16.	Formato utilizado por la empresa RH S.A. DE C.V. para realizar el Inventario de Recursos Humanos.
17.	Diagrama de Flujo del Proceso de Selección.
18.	Gráfico relacionado al Régimen Voluntario y Obligatorio del IMSS.
19.	Gráfico descriptivo de la integración de ingresos del trabajador.
20.	Pirámide de Jerarquía de Necesidades de Maslow.
21.	Imagen alusiva al comportamiento humano.



CONCLUSIONES

Este trabajo, enfocado a la empresa RH S.A DE C.V revela la información obtenida acerca de la importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones, así como, los diferentes conceptos que intervienen para llevar a cabo una correcta administración de los mismos, logrando beneficios para las organizaciones.

Durante la realización del trabajo pudimos conocer y entender el proceso que las empresas implementan para administrar los recursos humanos, al reclutar, seleccionar y contratar a sus empleados, así mismo, lo que conlleva éste proceso, de manera que contribuye al desarrollo y logro de objetivos de la institución y del personal de la misma.

Se redactaron los tipos de relaciones entre la empresa y el trabajador, los aspectos legales y culturales que intervienen en las mismas, como son: los sueldos y salarios, las prestaciones y servicios, las necesidades de desarrollo, entre otros.

Se pudo percibir que no es necesario invertir grandes cantidades de capital para hacer sentir bien a los trabajadores, lo ideal es hacerlos sentir como colaboradores y parte fundamental de la empresa y así demostrarán un genuino interés por el desarrollo de sus actividades.



Es relevante señalar la importancia de generar un ambiente óptimo de trabajo el cual genere más y mejores resultados, tanto para la organización como para los empleados que laboran en la misma.



BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Adalberto: Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988.

TYSON, Shaun y YORK, Alfred: Administración de Personal. México: Ed. Trillas, 1989

INFONAVIT (2012) Trabajadores Información para el derechohabiente Quiero obtener un crédito Recuperado en Noviembre de 2012 de

[http://portal.infonavit.org.mx/wps/portal/TRABAJADORES/QuieroObtenerOnCredito/QuieroObtenerCredito!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3i3QEdfXyMzlWn_p0BTA88Q8AgR2dnA1cLA6B8pFm8t4e7kaG7hZGFhaGjmYGnWUiAZ6hnqJF7gAExug1wAEdCur30o9Jz8pOArvTzyM9N1S_IDY2odFRUBABAOmV6/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfS0hHMjFHODI4ODFBNjBJNIRQSVVJUDJHUDI!/?](http://portal.infonavit.org.mx/wps/portal/TRABAJADORES/QuieroObtenerOnCredito/QuieroObtenerCredito!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3i3QEdfXyMzlWn_p0BTA88Q8AgR2dnA1cLA6B8pFm8t4e7kaG7hZGFhaGjmYGnWUiAZ6hnqJF7gAExug1wAEdCur30o9Jz8pOArvTzyM9N1S_IDY2odFRUBABAOmV6/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfS0hHMjFHODI4ODFBNjBJNIRQSVVJUDJHUDI!/)

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.- Comité Nacional Mixto de Protección al Salario.- Capacitación Conampros Recuperado en Noviembre de 2012 de

<http://www.capacitacion.conampros.gob.mx/orgsind/capitulo01.htm#oficios>

Cámara de diputados H. Congreso de la Unión, Leyes Federales.- Ley Federal del Trabajo última reforma Noviembre de 2012 Recuperado en Diciembre de 2012 de

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>