



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

Administración de Recursos Humanos Grupo Ferretero Continental SA de CV

TRABAJO MONOGRÁFICO
PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

PRESENTA

OLGA LORENA PEREZ MARTINEZ

DIRECTOR

DR. JOSE LUIS GRANADOS SANCHEZ



CHETUMAL QUINTANA ROO, MÉXICO, ENERO DE 2023



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

TRABAJO MONOGRÁFICO TITULADO

“La Administración de Recursos Humanos en Grupo Ferretero Continental S.A. de C.V.”

ELABORADO POR

BR. OLGA LORENA PÉREZ MARTÍNEZ

BAJO SUPERVISIÓN DEL COMITÉ DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA Y
APROBADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

Licenciatura en Sistemas Comerciales

COMITÉ DE SUPERVISOR

DIRECTOR

Dr. José Luis Granados Sánchez

SUPERVISOR:

Dra. Nancy Angelina Quintal García

SUPERVISOR:

Mtra. Karen Judith Cervantes Collí

SUPERVISOR:

Dra. Úrsula Gabriela Serrano Bores.

SUPERVISOR:

Dra. Perla Margarita Casanova Vela.



DEDICATORIA:

A mis padres

Por educarme con valores y principios, por brindarme apoyo en la vida por creer en mí y alentarme como otros logros más, en este están presentes.

A mi pequeña Karime

Por ser mi gran razón de continuar, de pensar en mi presente y en un mejor futuro, por comprender a tu corta edad mis ausencias, eres mi principal motivación, me has enseñado y sé que continuarás enseñándome muchas cosas más en la vida.

A mi gran compañero, Luis

Gracias, por tú amor incondicional por alentarme a alcanzar mis metas y concluir este importante logro en mí vida, por apoyarme incluso más de lo que te es posible, por darme fuerzas en los momentos que más necesito.

LOS AMO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	6
JUSTIFICACIÓN.	8
IMPORTANCIA DEL TEMA.....	9
PROBLEMÁTICA.....	10
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
CAPITULO II.....	12
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	12
MISIÓN.	12
VISIÓN.	12
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	13
DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES EN LA EMPRESA.....	13
PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL.....	13
CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE LA ENTREVISTA.....	20
EVALUACIÓN DEL CANDIDATO.....	21
PRUEBAS O EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS O DE HABILIDADES.....	21
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	23
INDUCCIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS.....	25
PRUEBAS DE DESEMPEÑO.....	26
MANEJO Y CONTROL DE EXPEDIENTES.....	26
REMUNERACION DE LOS EMPLEADOS.....	26
DETERMINANTES DE LA REMUNERACIÓN FINANCIERA:	27
POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	30
PERMISOS, FALTAS.....	30
OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.....	30
PRESTACIONES Y SERVICIOS.....	35
RELACIONES LABORALES.....	36
DESARROLLO HUMANO.....	37

SEGURIDAD E HIGIENE	37
TIMBRADO DE NOMINA.....	39
CAPITULO 3.....	43
EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	43
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	43
ROTACIÓN DE PERSONAL.....	43
REMUNERACIÓN SALARIAL	43
PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL	46
PROCESO DE SANCIONES.....	49
PROCESO DE DESINCORPORACION DE PERSONAL	49
CAPACITACIÓN.....	51
PROCESO DE PAGO DE NÓMINA.....	52
CAPITULO 4.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	58
ANEXOS	61

RESUMEN

Con el presente trabajo monográfico se plasma el análisis de manera general y a su vez, se hace un enfoque a los procedimientos teóricos utilizados dentro de los temas de organización, manejo y administración de recursos humanos dentro de la empresa denominada Grupo Ferretero Continental S.A. de C.V., señalando las principales problemáticas que presenta en sus procesos establecidos y desarrollando estrategias para la mejora o solución de los puntos críticos detectados.

La monografía consta de cuatro capítulos:

El primer capítulo describe los aspectos generales del departamento de Recursos Humanos en una organización.

El segundo capítulo se desarrolla en base a la información general de la empresa Grupo Ferretero Continental S.A. de C.V., en la cuál he laborado, mencionando los procesos y las herramientas utilizadas de manera interna dentro del departamento de recursos humanos.

En el tercer capítulo se describe en base a mi experiencia profesional, los procesos, las mejoras, la implementación de estrategias para mejorar la gestión de los recursos humanos y lo aprendido a lo largo de la carrera de acuerdo a las asignaturas y la enseñanza de los catedráticos y que se llevaron acabo de acuerdo a las necesidades de la empresa para la creación del área de recursos humanos.

Y por último en el capítulo cuatro desarrolló mis conclusiones y de acuerdo con mi experiencia laboral y escolar mis recomendaciones.

INTRODUCCIÓN.

Una empresa privada es un tipo de sociedad comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios y está en contraste con las instituciones estatales, como empresas públicas y organismos gubernamentales. Las

empresas privadas constituyen el sector de la economía en todo el mundo, en un sistema económico las empresas de gestión privada son la columna vertebral de la economía y el superávit comercial, son controladas por los propietarios, mejor conocido como capitalismo, esto contrasta con el socialismo, donde la industria es de propiedad del Estado o por toda la comunidad en común. El acto de toma de activos en el sector privado se conoce como privatización. El objetivo de la empresa privada se diferencia de otras instituciones ya que, en la iniciativa privada, la empresa, existe solamente para generar ganancias para los propietarios o accionistas.

Una de las áreas con problemas de operación es la de Recursos Humanos donde la evolución y crecimiento de la empresa ha creado grandes problemas de organización y manejo del capital humano perteneciente a esta empresa líder en la ciudad.

En los últimos años se ha dado la necesidad de llevar a cabo el reclutamiento de nuevo personal que ayude a los objetivos de la empresa, siendo este no muy apto para desempeñar las funciones requeridas debido a que no cumplen con un perfil profesional que pueda garantizar la eficacia de sus funciones, de ello la gran importancia que ha adquirido la profesionalización de los elementos dentro de la empresa, de ahí que la Licenciatura en Sistemas Comerciales ha ayudado a la obtención de los conocimientos, habilidades y aptitudes en la administración de los recursos humanos para hacer frente a las situaciones que se presentan en relación a la administración del capital humano.

Como egresada de tal Licenciatura, me he dado a la tarea de hacer un análisis dentro de esta empresa y de las áreas críticas de la que es objeto de análisis la presente monografía: departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES

Durante los últimos años los Recursos Humanos se han considerado parte de las otras funciones fundamentales de la empresa que ha nacido y evolucionado en determinadas contingencias históricas, las cuales se pierden en la antigüedad, en el nacimiento de las organizaciones que han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos.

El término recursos humanos, según Puchol, (1994), es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo era empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas.

El campo de la administración de los Recursos Humanos no apareció de improviso, por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del reconocimiento Drucker, (1992). Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectiva de la sociedad.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte,

en el siglo XVI, en su libro Examen de ingenios, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.

En base a ello se contempla que las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y están dispuestas a tomarlas a cambio de dinero, por su parte, los trabajadores requieren de fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, por lo que están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero. Desde el enfoque científico defendido por Taylor, hemos llegado a una situación donde los Recursos Humanos se consideran un valor estratégico en todas las organizaciones, sumando importancia a medida que pasa el tiempo.

Las personas constituyen las organizaciones. El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales). Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. (CHIAVENATO, 1999).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue iniciador de la escuela clásica de la organización científica del trabajo, que abordó científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se logrará incrementar la productividad de los trabajadores.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro Shop Management planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra Los principios de la administración científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.” (Chiavenato,1986)

Otro de los precursores de la administración como ciencia fue Henry Fayol (1841-1925) quien planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. (CHIAVENATO, 1999).

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto en conjunto con los directivos de la organización.

Las funciones asignadas a este departamento difieren de las clásicas. Donde antes encontrábamos organización total, control, planificación, hoy podemos ver otros valores como la mediación, la integración o la lucha por coordinar mejor a todos los elementos que forman cualquier empresa. Las características personales de cada trabajador son cada vez más importantes.

JUSTIFICACIÓN.

El capital humano es la base de todas las organizaciones, por este motivo se le tiene que poner especial atención y darle la importancia que necesita. La mayoría de las personas en una organización nunca saben que tan lejos pueden llegar dentro de ella, solo algunos ejecutivos con puestos jerárquicos altos tienen altas expectativas de llegar más lejos y ocupar posiciones satisfactorias con un mayor salario.

Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos en el área enfocándose a los Recursos Humanos dentro de una organización es ya, casi imprescindible considerando por un lado que debe existir una correcta planeación que permita optimizar y perfeccionar la participación del factor y capital humano en las organizaciones para contribuir al éxito.

La administración de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

El estudio del análisis de los puestos es fundamental pues se caracteriza por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos.

IMPORTANCIA DEL TEMA.

Recursos humanos es la herramienta más valiosa y efectiva con que cuentan las empresas que quieren alcanzar sus objetivos fundamentales.

La importancia recae en que las grandes empresas suelen contar con áreas muy bien estructuradas, para manejar este importante aspecto. Pero pareciera que las pequeñas y medianas empresas se encuentran desprovistas de ello, ya que muchas veces sus limitados recursos económicos se orientan hacia áreas que son consideradas más urgentes. (MONTALVAN, 1999)

Desde la incorporación a la empresa, a través de un buen proceso de selección la correspondiente inducción del personal incorporado, el diseño de la estructura organizacional, con sus respectivos manuales de funciones, manuales de procedimiento, políticas, la optimización de los sistemas administrativos, la integración del personal, la evolución de desempeño, la generación de un buen clima organizacional, la capacitación, el manejo de las situaciones laborales, la motivación, el liderazgo, son algunas de las formas que comprenden la administración de los recursos humanos.

De hecho, no existe ninguna actividad laboral en la que no se encuentre el factor humano, por ello, los recursos humanos no solo se deben entender como la presencia física de los trabajadores, sino como la estructura encargada de cautelar el capital humano, promover su desarrollo, contribuir a elevar sus niveles de eficiencia y procurar su satisfacción integral.

En la actualidad, a todos los esfuerzos por hacer la administración y las áreas de una empresa más eficiente, se suma un nuevo concepto que está destinado a impulsar a las empresas a niveles impredecibles de productividad, este es el concepto de calidad, el cual va más allá del producto y servicio, apunta a la esencia del ser humano, su vida.

PROBLEMÁTICA.

Con respecto a la Administración de Recursos Humanos en la empresa denominada Grupo Ferretero Continental S.A. de C.V., se generó la necesidad de contratar a un profesional que tuviera los conocimientos, habilidades y aptitudes para conformar y crear el departamento de recursos humanos, por lo cual fui contratada con la finalidad de corregir la problemática que la empresa tenía en relación con el departamento de recursos humanos, tanto en la contratación como los aspectos legales que conforman las medidas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), las actualizaciones en el pago de los sueldos y salarios emitidas por el Sistema de Administración Tributaria (SAT), las políticas estatales en relación con el departamento de recursos humanos.

De la empresa sujeta a investigación se ha podido detectar las siguientes áreas de oportunidad: falta de seguimiento en el proceso de incorporación y desincorporación de personal, falta de capacitación, falta de supervisión, abandono de trabajo, informalidad de los colaboradores para con la empresa, falta de seguimiento a las políticas y lineamientos establecidos por la misma, mala calidad de servicio y atención al cliente, falta de comunicación entre departamentos, conflicto entre empleados, falta de compromiso con la empresa, que como resultado se resume en bajo rendimiento y productividad y como último stress laboral, ya que todas en conjunto con el pasar del tiempo crean tensión en el ambiente laboral lo cual produce paulatinamente perjuicios en su salud.

El problema recae en que la mayor parte de las acciones de recursos humanos se consideran como intangibles y ese concepto termina por minimizar la importancia que está área tiene.

El estudio de análisis de puestos es importante, porque permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va desempeñar en su cargo. Un inadecuado análisis de puesto puede ser perjudicial para la organización porque al no encontrarse bien definidas las actividades, los subsistemas de recursos humanos tendrán insolvencias y no se conseguirán los objetivos planteados por la organización.

OBJETIVO GENERAL.

Implementar las políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos en la organización identificando cuáles son los factores y los procesos que se requieren para cumplir adecuadamente con las políticas públicas en materia de Recursos Humanos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ✓ Conocer las actuales políticas públicas en relación a los recursos humanos.
- ✓ Implementar el proceso de contratación de los nuevos aspirantes que desean pertenecer a la empresa.
- ✓ Utiliza las plataformas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en la captura de altas, bajas y modificaciones de salario de los trabajadores de la empresa.
- ✓ Utilizar el software para el cálculo de la pre nómina de los trabajadores de la empresa de acuerdo con los lineamientos del SAT.
- ✓ Determinar el cálculo del 3% sobre nómina que se paga al Gobierno de Estado de Quintana Roo.

CAPITULO II.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

GRUPO FERRETERO CONTINENTAL S.A. DE C.V es una empresa perteneciente al sector privado 100% Chetumaleña orgullosamente Quintanarroense fundada hace más de 25 años, contribuyendo a las familias en la venta de ferretería, material para plomería, construcción, pinturas, material eléctrico entre otros productos. Es líder de la industria ferretera en Chetumal Quintana Roo.

MISIÓN.

Ayudar a las personas y negocios en sus proyectos constructivos, de reparación o mejora, con la venta de productos de calidad en un amplio surtido, entregados con rapidez y precisión por un equipo capaz, honesto e integrado, para demostrar a todos, nuestro compromiso de dar valor a su tiempo y economía.

VISIÓN.

Mantener el liderazgo en el sector Ferretero y de Refacciones proporcionando a cada cliente la calidad y diversidad de nuestros productos, garantizando la preferencia de los consumidores.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

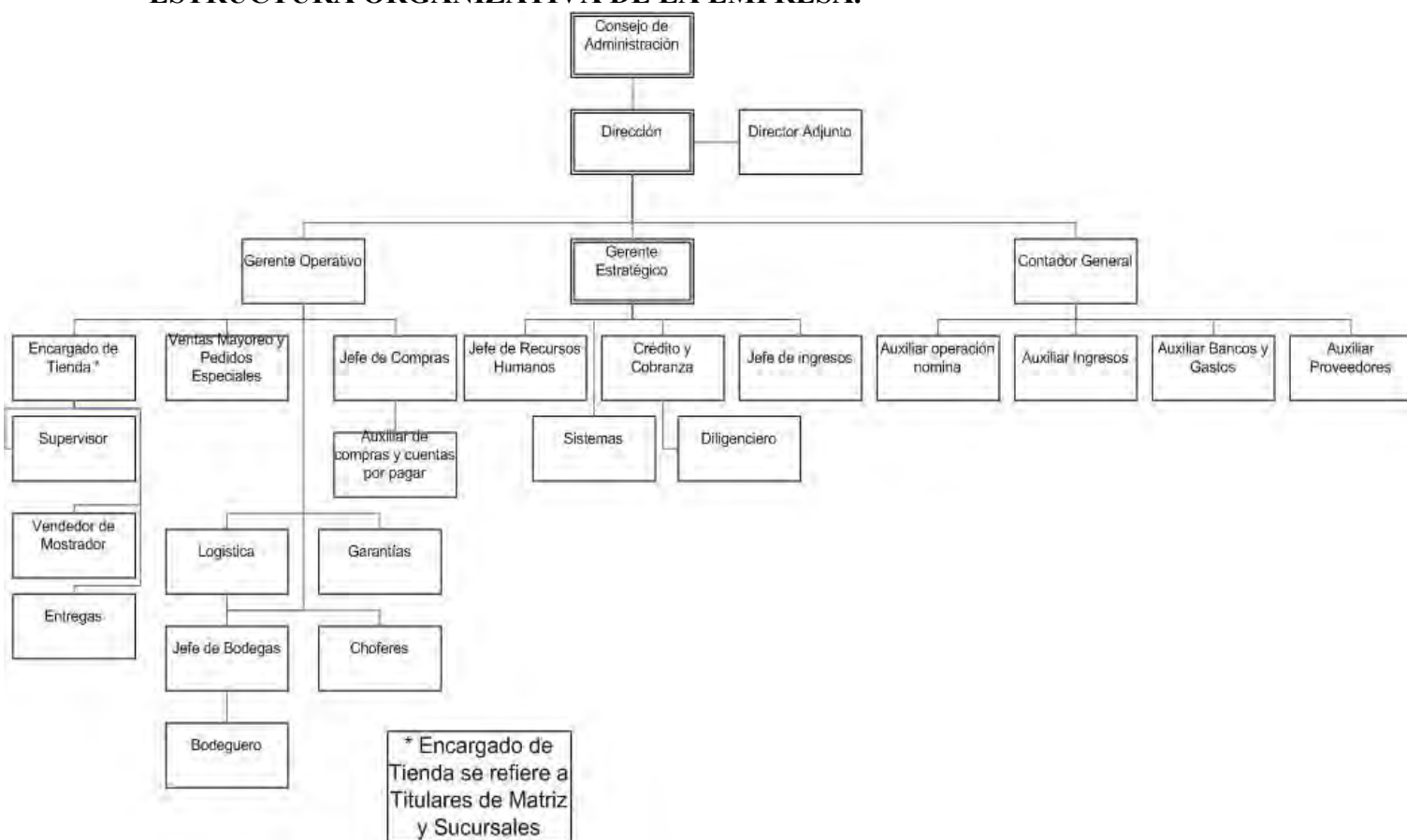


Ilustración 1.- Estructura Organizacional de Grupo Ferretero Continental S.A de C.V.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES EN LA EMPRESA.

La administración de recursos humanos (ARH) consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. (MONTALVAN, 1999).

Lo anterior se lleva a cabo mediante una planeación de personal del cual se determina y toma decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Dicha planeación se lleva a cabo por diversos departamentos en la empresa.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una solicitud denominada requisición de empleo o requisición de personal, el cual debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. En el caso de la requisición de empleo, cuando el departamento de reclutamiento la recibe, este se verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible; si no es el caso, debe reclutarlo por medio de las técnicas de reclutamiento particularmente más indicadas. (Chiavenato, 2007) Apegándose a la descripción del puesto de trabajo para conocer lo que implica tal puesto y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo para el tipo de individuo que hay que contratar. Dicho perfil se establece con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. (Dessler & Varela, 2011)

Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea mediante un reclutamiento interno, externo o mixto. CHIAVETANO, (2007) define que el reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales,

empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.

Mediante el reclutamiento interno, la empresa trata de cubrir la vacante mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos con promoción, este proceso exige de una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, para que resulte efectivo, este enfoque requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros del personal y bancos de datos de habilidades. Los anuncios internos de puestos implican la publicación de avisos sobre una vacante, los registros del personal también resultan útiles ya que podrían detectar a personas con el potencial para una mayor capacitación o a quienes cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante, Dessler & Varela, (2011) debido a que nos proporciona información del candidato.

Chiavenato, (2007) describe que los resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización, las evaluaciones de desempeño, resultado de los programas de capacitación y entrenamiento en los que participo el candidato interno, análisis y descripción del puesto actual y del puesto considerado son muy importantes pues tienen el objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios, planes de carrera, condiciones de promoción en caso de estar listo para ser promovido.. Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa. Dicho procedimiento resulta consigo ser más económico, más rápido, es una fuente poderosa de motivación para los empleados, se aprovechan las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, además de desarrollar un saludable espíritu de competencia entre el personal al tener en cuenta las oportunidades que se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

El reclutamiento externo Chiavenato, (2007) funciona con candidatos que provienen de fuera, incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento (las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de Recursos Humanos (RH) más adecuadas) son fundamentalmente canales de comunicación, por mencionar algunos: archivos de candidatos

que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores, recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, carteles, contactos, vinculación empresa- escuela, ferias de empleo, convenios con otras empresas, anuncios en periódicos o revistas, reclutamiento en línea mediante los portales de empleo que nos permiten ofertar las vacantes con o sin costo alguna por ejemplo: Facebook, OCC, CompuTrabajo, Bolsa de Trabajo etcétera.

La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.

El método más utilizado en la actualidad es el reclutamiento en línea, los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. La internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El curriculum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera etcétera. el único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados. Además, permite la creación de bancos de talentos con currículos de candidatos internos (los empleados propios) y externos. Es la tecnología de la información al servicio de la administración de recursos humanos.

Con esto, podemos enfatizar que el reclutamiento externo ofrece como ventaja experiencia nueva a la organización, personal con ideas nuevas, diferentes enfoques a los problemas

internos de la organización, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo, ambos se complementan, al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual.

El reclutamiento mixto, es decir, es aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Se puede abordar con tres procesos alternativos: Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo o reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes (Chiavenato, 2007).

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). Por lo tanto, como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento (ver tabla 1)

Tabla 1
Proceso de selección de personal

MODELO DE SELECCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Modelo de colocación	Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato.
Modelo de selección	Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo
Modelo de clasificación	Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Chiavenato, 2007).

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar (ver tabla 2).

Tabla 2
Técnicas de selección

TECNICAS DE SELECCION	DEFINICIÓN
ENTREVISTA DE SELECCIÓN	Es la técnica más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.
PERSONAL	Tiene otras implicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera.
FILTRO	Rápida y superficial, sirve para separar los candidatos que continuarán con el proceso de selección de los candidatos que no presentan las condiciones deseadas.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Chiavenato, 2007).

Según una investigación realizada sobre el uso de otras técnicas de selección Dessler & Varela, (2011) aproximadamente el 82% de los gerentes de recursos humanos indica que verifica los antecedentes de los candidatos; 80 % investiga sus antecedentes penales y 35% verifica el historial de crédito.

CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE LA ENTREVISTA.

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas (ver tabla 3).

Tabla 3
Tipos de entrevistas

TIPO DE ENTREVISTA	CARACTERISTICA
Entrevista totalmente estandarizada	Es la estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas previamente elaboradas.
Entrevista estandarizada	Solo respecto a las preguntas, están previamente elaboradas, pero permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres, la solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
Entrevista dirigida	No se especifican las preguntas sino solo el tipo de respuestas deseadas se aplica para conocer ciertos aspectos de candidato, en esta, el entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información que requiere
Entrevista no dirigida	En la cual no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador

Fuente: Elaboración propia con datos de (Chiavenato, 2007)

Sobre los lineamientos para dirigir una entrevista (Dessler & Varela, 2011) en su escrito, hace mención para poder realizar una entrevista más efectiva se sugiere apegarse a los lineamientos tales como: planear la entrevista, estructurar la entrevista, establecer empatía, preguntar, cerrar la entrevista, revisar la entrevista.

La preparación anticipada clasificando el tipo de entrevista adecuada, la lectura preliminar del curriculum vitae del candidato, conocer la mayor cantidad posible de información acerca del candidato y la mayor cantidad de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto, es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato.

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO.

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. El entrevistador debe funcionar como el filtro que compara objetivamente las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige el puesto a ocuparse.

PRUEBAS O EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS O DE HABILIDADES.

Desde hace mucho tiempo, los empleadores utilizan las evaluaciones para predecir la conducta y el desempeño laboral, y aquéllas suelen ser efectivas. Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etcétera.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra a clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma en que se aplican.

Chiavenato, (2007) clasifica en cinco tipos de pruebas:

1.- **Orales:** son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas.

2.- **Escritas:** son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.

3.- **Realización:** son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

4.- **Evaluación en línea** las empresas recurren cada vez con mayor frecuencia a Internet para evaluar y seleccionar a los candidatos. Ante la necesidad de incorporar miles de trabajadores nuevos cada año, la alta gerencia de Google decidió modernizar su proceso de selección de la fuerza laboral. La mayoría de sus candidatos ya no debe someterse a múltiples entrevistas, con frecuencia realizadas a lo largo de varios meses. Ahora el proceso es más directo, en parte porque evaluaron a sus trabajadores actuales para indagar porque éstos son exitosos. Luego, Google prueba a sus candidatos para saber si también tienen esas características.

5.- **Test psicológicas.** Designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos etc., Se utilizan para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas.

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil. Se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo, es decir proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

Sin embargo, Dessler & Varela, (2011) sugiere no se utilice las pruebas como única técnica de selección. Más bien, utilizarlas como complemento de otras técnicas como entrevistas y verificaciones de antecedentes. Los exámenes no son infalibles. Incluso en el mejor de los casos, las puntuaciones de una evaluación explican únicamente 25% de la variación en la

medida del desempeño. Además, con frecuencia las pruebas son más útiles para indicarnos cuáles candidatos fracasarán, que cuáles tendrán éxito.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, PROCESO DE CAPACITACIÓN.

La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. (Mondy, 2010). Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece, estas actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.

Los principales objetivos de la capacitación son: preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas y cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007)

Algunos de los beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, tasa de retención más alta, rotación más baja, mejora en las contrataciones, aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.

Organizarse como una compañía que motiva a sus empleados para continuar creciendo y para aprender es una ventaja fundamental en el reclutamiento. Esto es evidente en el caso del reclutamiento de los empleados de la generación Y. En una organización en proceso continuo de aprendizaje, los empleados son recompensados por aprender, ya que se les ofrecen trabajos enriquecidos, promociones y mejor remuneración. Las organizaciones que tienen la reputación de ser líderes en el aprendizaje atraen a un mayor número de empleados mejor calificados.

Para una mejor planificación se debería seguir un proceso general de capacitación y desarrollo que anticipa o responde al cambio, el cual básicamente se compone de: determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo, establecer objetivos específicos de

capacitación y desarrollo, seleccionar métodos de capacitación y desarrollo y sistemas de implementación, implantar programas de capacitación y desarrollo y por ultimo evaluar dichos programas de capacitación y desarrollo. (Mondy, 2010)

Dentro de los métodos de capacitación, las empresas utilizan diversos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de capacitación **combinada**. Por mencionar algunos:

Cursos impartidos por instructores: continúa siendo eficaz para muchos tipos de capacitación y desarrollo. Una ventaja de la capacitación y el desarrollo impartidos por instructores es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada. Además, la personalidad o el carisma del instructor podrán emocionar a los estudiantes que quieren aprender.

Estudio de caso: es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo, este método se desarrolla en un salón de clases con un profesor que se desempeña como facilitador. (Mondy, 2010)

Modelado de comportamiento: es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones, se han empleado para capacitar a los supervisores en tareas tales como la revisión de evaluación del desempeño, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.

La representación de funciones o de roles es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real, Mondy, (2010) aprenden haciendo las cosas, se usa con frecuencia para enseñar habilidades tales como las acciones disciplinarias, las entrevistas, el manejo de las quejas, la revisión de la evaluación del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis del estilo de liderazgo.

Juegos de negocios: Método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios.

Prácticas en el manejo de documentos: Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador.

Capacitación en el puesto de trabajo: Método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de los puestos de trabajo mediante la ejecución real de las mismas.

Rotación de puestos: Método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia.

Capacitación de aprendices: Método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo.

INDUCCIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS

Después de investigar sus antecedentes y seleccionar a los nuevos empleados, la gerencia se enfrasca en la tarea de orientarlos y capacitarlos en cuanto a sus nuevos puestos de trabajo mediante el proceso de inducción a la empresa.

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Los formatos de inducción son únicos para cada empresa.

Según Dessler & Varela, (2011) estos programas varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.

Sin embargo, algunos propósitos básicos de llevarla a cabo: La situación del empleo, políticas y reglas de la compañía, remuneración, cultura corporativa, trabajo en equipo, desarrollo del empleado y socialización. (Mondy, 2010)

El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Y, con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa.

El especialista en RH por lo general realiza la primera parte de la inducción y explica asuntos como el horario laboral y las vacaciones. Después, el trabajador nuevo se reúne con quien será su supervisor. Este último continúa la inducción explicando la naturaleza exacta del puesto de trabajo, presentando a la persona con sus nuevos colegas, y familiarizándolo con el lugar y el puesto de trabajo.

PRUEBAS DE DESEMPEÑO.

Las pruebas de desempeño miden lo que un individuo ha aprendido. Además de los conocimientos laborales, las evaluaciones de desempeño miden habilidades de los candidatos, según sea su aplicación.

MANEJO Y CONTROL DE EXPEDIENTES.

De acuerdo al artículo 804 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), los documentos deben guardarse durante la relación laboral y hasta un año después de que se extinga la relación laboral. Sin embargo, existe información fiscal que regula el SAT, y esa deberá conservarse conforme lo señalen las leyes fiscales. El plazo de conservación para las declaraciones de los ejercicios fiscales es de 5 años. Eso incluye toda la información de ingresos y egresos, es decir, recibos de nómina y otros documentos.

REMUNERACION DE LOS EMPLEADOS.

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional) (Dessler & Varela, 2011)

El concepto salario se define en el artículo 82 de la legislación laboral como “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”, este mismo puede ser clasificado de acuerdo con: su valor, naturaleza, periodicidad, punto de vista de su monto, jornada y tomando en cuenta los elementos que lo componen.

Para lo anterior se establece una política de remuneración la cual considera lineamientos generales para tomar decisiones sobre la remuneración, en la que, las organizaciones usan por lo regular ciertos factores relevantes como la organización, el mercado laboral, el puesto de trabajo y el empleado. Estos factores continúan desempeñando un papel de importancia en la actualidad. (Mondy, 2010)

El sistema de premios (salarios, prestaciones, ascensos, etc.) y el de sanciones (medidas disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que llevan al individuo a trabajar para provecho de la organización (Chiavenato, 2007)

DETERMINANTES DE LA REMUNERACIÓN FINANCIERA:

Mercado laboral: Empleados potenciales que se localizan dentro del área geográfica donde se recluta el personal: encuesta salarial es un medio de obtener datos en relación con lo que pagan otras empresas por trabajos o clases de trabajos de tipo específico dentro de un mercado laboral. Puestos de trabajo establecidos como punto de comparación: Puestos de trabajo bien conocidos en la compañía y en la industria, y que desempeñan un gran número de empleados (Mondy, 2010)

El trabajo: el trabajo en sí mismo continúa siendo un factor de consideración, especialmente en las empresas que han establecido la equidad interna en las remuneraciones como un elemento de importancia, mediante evaluación de puestos: Proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro. Método jerárquico: método de evaluación de puestos en el cual los evaluadores examinan la descripción de cada puesto de trabajo sometido a evaluación y ordenan los puestos laborales de acuerdo con su valor para la compañía. Método de clasificación: método de evaluación de puestos en el cual se definen clases o grados para describir un conjunto de puestos de trabajo. Método de comparación de factores: método de evaluación de puestos que supone la existencia de cinco factores universales que definen cualquier puesto de trabajo: requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo; el evaluador toma decisiones sobre estos factores de manera independiente. Método de puntos: método de evaluación de

puestos en el cual los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos de los puestos de trabajo, como el conocimiento requerido; la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo.

Muchos trabajadores, tal vez la mayoría, no sólo perciben un salario o sueldo, sino que también ganan cierto tipo de incentivos. Esta sección examina algunos planes de incentivos conocidos. Los programas de incentivos individuales remuneran a los trabajadores con base en el desempeño. El salario variable se refiere a planes grupales que vinculan la remuneración con la productividad o alguna otra medida de rentabilidad de la empresa (Dessler & Varela, 2011)

ROTACIÓN DE PERSONAL

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (CHIAVETANO, 2007)

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo y en términos porcentuales. Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de recursos humanos (RH) se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

dónde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Esta ecuación al ser parcial, puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos que fluye hacia la organización y que modifican el volumen de recursos humanos disponible.

Podemos resumir entonces, que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización. Entre los fenómenos externos se pueden citar: Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado. Coyuntura económica, Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar: política salarial de la organización, política de prestaciones de la organización, tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección de recursos humanos., política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño.

La información respecto a estos fenómenos internos y externos se obtiene por medio de las entrevistas de separación, también denominadas entrevistas de salida, realizadas a las personas que se retiran para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el alejamiento del personal.

ENTREVISTAS DE SALIDA

La entrevista de salida constituye según el autor Chiavenato uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de

rotación de personal. (CHIAVETANO, Administración de recursos humanos, 2000)
Algunas organizaciones solo aplican la entrevista de retiro a los empleados que se separan de manera voluntaria o por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan de la misma.

Permite conocer las percepciones que tiene el trabajador durante la estancia en la organización, éstas pueden ser actitudes relativas a las condiciones de trabajo, actitudes relativas a la remuneración, actitudes relativas al jefe o gerente inmediato, a la organización o bien conocer las razones reales por las que un trabajador desea abandonar el puesto, donde pudiera abundar entre las respuestas más comunes la de: búsqueda de un mayor sueldo, la expresión de superación personal.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.

PERMISOS, FALTAS.

Muchas organizaciones han suprimido los viejos relojes y han establecido horarios flexibles para adaptar el trabajo a las conveniencias y necesidades personales de los empleados con la finalidad de evitar los absentismos. Otras han reducido sus oficinas y adoptan el formato de la empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados trabajen en la casa (home office), interconectados con la oficina central a través de la tecnología informática.

(CHIAVETANO,2000).

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.

El artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo establece cuales son las Obligaciones que deben cumplir los patrones.

Son obligaciones de los patrones:

I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;

II.- Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento;

III.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo;

IV.- Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que deban permanecer en el lugar en que prestan los servicios, sin que sea lícito al patrón retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El registro de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que el trabajador lo solicite;

V.- Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;

VI.- Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra;

VII.- Expedir cada quince días, a solicitud de los trabajadores, una constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido;

VIII.- Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios;

IX.- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales, a que se refiere el artículo 5o., de la Constitución, cuando esas actividades deban cumplirse dentro de sus horas de trabajo;

X.- Permitir a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del Estado, siempre que avisen con la oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento. El tiempo perdido podrá descontarse al trabajador a no ser que lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo. Cuando la comisión sea de carácter permanente, el trabajador o trabajadores podrán volver al puesto que ocupaban, conservando todos sus derechos, siempre y cuando regresen a su trabajo dentro del término de seis años. Los substitutos tendrán el carácter de interinos, considerándolos como de planta después de seis años;

XI.- Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse;

XII.- Establecer y sostener las escuelas Artículo 123 Constitucional, de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaría de Educación Pública;

XIII.- Colaborar con las Autoridades del Trabajo y de Educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores;

XIV.- Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en esos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año, por lo menos;

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título;

XVI. Instalar y operar las fábricas, talleres, oficinas, locales y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales. Asimismo, deberán adoptar las medidas preventivas y correctivas que determine la autoridad laboral;

XVI Bis. Contar, en los centros de trabajo que tengan más de 50 trabajadores, con instalaciones adecuadas para el acceso y desarrollo de actividades de las personas con discapacidad;

XVII. Cumplir el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables para prestar oportuna y eficazmente los primeros auxilios;

XVIII. Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como el texto íntegro del o los contratos

colectivos de trabajo que rijan en la empresa; asimismo, se deberá difundir a los trabajadores la información sobre los riesgos y peligros a los que están expuestos;

XIX.- Proporcionar a sus trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria en los lugares donde existan enfermedades tropicales o endémicas, o cuando exista peligro de epidemia;

XIX Bis. Cumplir con las disposiciones que en caso de emergencia sanitaria fije la autoridad competente, así como proporcionar a sus trabajadores los elementos que señale dicha autoridad, para prevenir enfermedades en caso de declaratoria de contingencia sanitaria; XX.-

Reservar, cuando la población fija de un centro rural de trabajo exceda de doscientos habitantes, un espacio de terreno no menor de cinco mil metros cuadrados para el establecimiento de mercados públicos, edificios para los servicios municipales y centros recreativos, siempre que dicho centro de trabajo esté a una distancia no menor de cinco kilómetros de la población más próxima;

XXI.- Proporcionar a los sindicatos, si lo solicitan, en los centros rurales de trabajo, un local que se encuentre desocupado para que instalen sus oficinas, cobrando la renta correspondiente. Si no existe local en las condiciones indicadas, se podrá emplear para ese fin cualquiera de los asignados para alojamiento de los trabajadores;

XXII.- Hacer las deducciones que soliciten los sindicatos de las cuotas sindicales ordinarias, siempre que se compruebe que son las previstas en el artículo 110, fracción VI;

XXIII.- Hacer las deducciones de las cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 110, fracción IV;

XXIII Bis. Hacer las deducciones y pagos correspondientes a las pensiones alimenticias previstas en la fracción V del artículo 110 y colaborar al efecto con la autoridad jurisdiccional competente;

XXIV.- Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en su establecimiento para cerciorarse del cumplimiento de las normas de trabajo y darles los informes que a ese efecto sean indispensables, cuando lo soliciten. Los patrones podrán exigir a los inspectores o comisionados que les muestren sus credenciales y les den a conocer las instrucciones que tengan; y

XXV.- Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables;

XXVI. Hacer las deducciones previstas en las fracciones IV del artículo 97 y VII del artículo 110, y enterar los descuentos a la institución bancaria acreedora, o en su caso, al Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores. Esta obligación no convierte al patrón en deudor solidario del crédito que se haya concedido al trabajador;

XXVI Bis. Afiliar al centro de trabajo al Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, a efecto de que los trabajadores puedan ser sujetos del crédito que proporciona dicha entidad. La afiliación será gratuita para el patrón;

XXVII.- Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos;

XXVII Bis. Otorgar permiso de paternidad de cinco días laborables con goce de sueldo, a los hombres trabajadores, por el nacimiento de sus hijos y de igual manera en el caso de la adopción de un infante; y

XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley.

OBLIGACIONES FISCALES

Con lo que respecta a las obligaciones fiscales del Régimen de Actividades Empresariales el Servicio de Administración Tributaria enlista las siguientes:

I.- Inscribirse en el RFC

II.- Mantener actualizada tú información ante el RFC

III.- Expedir facturas electrónicas

IV.- Llevar la contabilidad de la empresa

V.- Presentar las Declaraciones Mensuales, Declaración Anual y Declaración Informativa.

VI.- Formular un estado de posición financiera y levantar el inventario de existencias al 31 de diciembre de cada año.

VII.- Realizar la retención del ISR cuando se pague sueldos o salarios a los trabajadores, y en su caso, entregarles en efectivo las cantidades que resulten a su favor por concepto de subsidio para el empleo.

VIII.- Calcular en la Declaración Anual del impuesto sobre la renta, la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU).

PRESTACIONES Y SERVICIOS.

La Ley Federal de Trabajo establece 12 prestaciones mínimas a las que los trabajadores mexicanos tienen acceso, con posibilidades de que los Contratos Ley, Contratos Colectivos de Trabajo, Contratos Individuales de Trabajo, Reglamentos, Condiciones Generales de Trabajo y Manuales de Prestaciones puedan establecer algunas más aparte de las aquí enlistadas.

Aguinaldo: Se paga en diciembre a trabajadores que, aunque no hayan laborado el año completo debe ser un pago anual equivalente a 15 días de salario proporcional a los días trabajados y debe de ser pagado antes del 20 de diciembre.

Vacaciones y prima vacacional: Trabajadores con más de un año de servicios tienen derecho a seis días de vacaciones por lo menos y la prima es una cantidad de 25% adicional al salario ordinario que se paga para este lapso. Cada año adicional de servicio se agregan 2 días de disfrute hasta llegar a 12 días.

Prima dominical: Monto 25% adicional sobre el salario base que paga el patrón a su trabajador por laborar habitualmente el domingo, cuando tenga como descanso cualquier otro día de la semana.

Día de descanso semanal: Todos los trabajadores tienen derecho a un día de descanso por cada seis trabajados. Además, son descansos obligatorios los marcados por la SPTS. Si se requieren los servicios del trabajador en esos días, se deberán de pagar dobles.

Licencia de maternidad: Las mujeres trabajadoras tienen derecho a descansar seis semanas antes y seis después del parto.

Licencia por adopción: Derecho que tienen las mujeres trabajadoras en caso de adopción para no asistir a sus labores con el objeto del cuidado del infante, con un descanso de seis semanas con goce sueldo posteriores al día que reciba al infante.

Periodo de lactancia: Dos reposos extraordinarios por día de media hora en un lugar designado por la empresa durante el cual las madres tienen derecho a reposo para alimentar

a sus hijos después del nacimiento. También puede ser un acuerdo con el patrón para reducir una hora su jornada de trabajo.

Licencia de paternidad: Permiso que tienen los hombres trabajadores para no asistir durante cinco días laborales al desempeño de sus labores por el nacimiento de su hijo o en el caso de la adopción de un infante.

Prima de antigüedad: Pago adicional en el importe de 12 días de salario por cada año de servicio. En el caso de no laborar el año completo, se pagará parte proporcional según el tiempo trabajado. El trabajador debe recibirlo cuando se separe voluntariamente de su empleo, siempre que haya laborado 15 años o más. De igual forma trabajador que decida separarse por causa justificada generada por el patrón, el colaborador que sea separado sin causa justificada por su patrón (despido injustificado), el que sea separado por causa justificada generada por él mismo y en caso de muerte del trabajador, se paga a sus beneficiarios.

Prestaciones por renuncia: Salarios, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, utilidades, prima de antigüedad por 15 años o más se otorgarán al trabajador que da voluntariamente terminada su relación de trabajo.

Prestaciones por despido injustificado: Recibirá indemnización constitucional (pago de tres meses de salario, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, utilidades, prima de antigüedad,) y en caso de que demande reinstalación a su puesto de trabajo, y su patrón se la niegue, además de los conceptos aludidos percibirá 20 días de salario por año de servicios prestados, más salarios vencidos

Utilidades: Del 1 de abril al 30 de mayo tratándose de empresas y del 1 de mayo al 29 de junio tratándose de personas físicas es el derecho que tienen los trabajadores a recibir una parte de las ganancias obtenidas por su patrón el año anterior por los servicios o actividad productiva.

RELACIONES LABORALES.

La función de relaciones laborales Garrido, (2013) se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, etc.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

DESARROLLO HUMANO.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

SEGURIDAD E HIGIENE.

La seguridad y salud en el trabajo se encuentra regulada por diversos preceptos contenidos en nuestra Constitución Política, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como por las normas oficiales mexicanas de la materia, entre otros ordenamientos.

El artículo 123, Apartado “A”, fracción XV, de la Ley Suprema dispone que el patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 132, fracción XVI, consigna la obligación del patrón de instalar y operar las fábricas, talleres, oficinas, locales y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales, así como de adoptar las medidas preventivas y correctivas que determine la autoridad laboral.

Asimismo, el referido ordenamiento determina, en su fracción XVII la obligación que tienen los patrones de cumplir el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como de disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables para prestar oportuna y eficazmente los primeros auxilios.

El referido ordenamiento también recoge las siguientes obligaciones a cargo de los trabajadores, en su artículo 134, fracciones II y X: observar las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo y las que indiquen los patrones para su seguridad y protección personal, y someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable.

Por otra parte, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal faculta a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en su artículo 40, fracción XI, para estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales para la protección de los trabajadores. La Ley Federal del Trabajo dispone en su artículo 512 que en los reglamentos e instructivos que las autoridades laborales expidan se fijarán las medidas necesarias para prevenir los riesgos de trabajo y lograr que el trabajo se preste en condiciones que aseguren la vida y la salud de los trabajadores.

La Ley Federal sobre Metrología y Normalización determina, en sus artículos 38, fracción II, 40, fracción VII, y 43 al 47, la competencia de las dependencias para expedir las normas oficiales mexicanas relacionadas con sus atribuciones; la finalidad que tienen éstas de establecer, entre otras materias, las condiciones de salud, seguridad e higiene que deberán observarse en los centros de trabajo, así como el proceso de elaboración, modificación y publicación de las mismas.

El Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo establece en su artículo 10 la facultad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para expedir Normas con fundamento en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y su reglamento, la Ley Federal del Trabajo y el presente Reglamento, con el propósito de establecer disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo que eviten riesgos que pongan en peligro la vida, integridad física o salud de los trabajadores, y cambios adversos y sustanciales en el ambiente laboral,

que afecten o puedan afectar la seguridad o salud de los trabajadores o provocar daños a las instalaciones, maquinaria, equipos y materiales del centro de trabajo.

Las normas oficiales mexicanas que emite la Secretaría del Trabajo y Previsión Social determinan las condiciones mínimas necesarias para la prevención de riesgos de trabajo y se caracterizan por que se destinan a la atención de factores de riesgo, a los que pueden estar expuestos los trabajadores.

En el presente, se encuentran vigentes 41 normas oficiales mexicanas en materia de seguridad y salud en el trabajo. Dichas normas se agrupan en cinco categorías: de seguridad, salud, organización, específicas y de producto. Su aplicación es obligatoria en todo el territorio nacional.

TIMBRADO DE NOMINA.

La nómina es uno de los documentos más importantes dentro de una empresa, ya que ahí se lleva un control de todas las retenciones, por ley y adicionales, del salario de los empleados. De esta operación se obtiene la cantidad final que un trabajador recibirá y la que la empresa invertirá en un periodo determinado.

La nómina es una obligación legal para cualquier empresa en México establecida en:

- Ley Federal del Trabajo (artículo 804 fracción II).
- Código Fiscal de la Federación (artículo 67).
- Ley del Seguro Social en México (artículo 15).

1. PERCEPCIONES NECESARIAS A PAGAR:

Esto se compone de todos los ingresos a los cuales el trabajador tiene derecho debido al trabajo realizado y a su desempeño en el mismo, esto puede ser:

- Sueldo.
- Prestaciones sociales al trabajador
- Prestaciones laborales
- Horas extra.

2. DEDUCCIONES:

Las deducciones son todos los conceptos por los cuales se retendrá parte del pago del trabajador, siempre de acuerdo con la ley en la materia y sin que afecten a los trabajadores involucrados:

- Retención de Impuestos (SAT) • Retención de Seguro Social (IMSS)

3. PERIODICIDAD DE LA NÓMINA:

La periodicidad de la nómina se puede realizar de 3 maneras distintas:

Por periodo:

- Semanal
- Catorcenal
- Quincenal
- Mensual

Por tipo de percepción:

- Ordinaria: Sueldos comunes.
- Extraordinaria: Por ejemplo, aguinaldo y/o Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU).

Por contrato

- Nómina de socios
- Personal de base
- Personal eventual

4. PROCESO DE ELABORACIÓN DE NÓMINA:

- Definir pagos y deducciones.
- Definir periodos de pago y calendarios.
- Dar de alta a nuevos empleados y clasificarlos según su tipo.
- Del sueldo final de los empleados tomar en cuenta las faltas, incapacidades, horas extras, permisos con o sin goce de sueldo, vacaciones, etcétera.
- Calcular pagos extras o descuentos adicionales que deban realizarse.
- Calcular de manera previa la nómina.
- Volver a calcular y generar ajustes necesarios.
- Obtener reportes y archivos necesarios.
- Realizar el pago a los empleados.
- Cerrar nómina y declarar los pagos mensuales.

La nómina tiene una alta importancia ya que define los sueldos y salarios del activo más importante de la empresa: sus empleados. El hacer un cálculo correcto ayudará a evitar penalizaciones por faltas a leyes y reglamentos y evitará que la empresa afecte los intereses de sus empleados.

La administración y el cálculo correcto de nómina es una de las tareas más importantes en las empresas ya que tiene un impacto directo sobre la misma.

CÁLCULO DEL 3% SOBRE NÓMINA. (LEY DE IMPUESTOS SOBRE NÓMINAS DEL EDO DE Q.ROO).

El Impuesto Sobre Nóminas o ISN es un impuesto estatal que grava la realización de pagos de dinero por concepto de remuneraciones al trabajo personal en relación de dependencia.

Los sueldos y salarios; dinero pagado por tiempo extraordinario, bonos, primas de antigüedad, comisiones, ayudas, son considerados remuneración para este impuesto. Este impuesto alcanza y obliga a las personas físicas o morales que, en su carácter de patrones, realicen pagos por remuneración a sus trabajadores.

Base imponible del Impuesto sobre Nóminas.

Monto total de pagos realizados a sus trabajadores, menos la cantidad equivalente a 8 veces el Salario Mínimo General Vigente en el Estado elevado al mes (esta metodología se aplica en algunos estados, otros solamente toman el salario para la base de cálculo).

¿Qué integra la Base del Impuesto sobre Nóminas?

- Sueldos y salarios
- Tiempo extraordinario de trabajo
- Premios, primas, bonos, estímulos e incentivos
- Compensaciones
- Gratificaciones y aguinaldos
- Participación patronal al fondo de ahorros
- Primas de antigüedad
- Comisiones
- Pagos realizados a administradores

¿Qué no integra la Base del Impuesto sobre Nóminas?

- Instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo
- Aportaciones al Sistema de Ahorro para el Retiro
- Gastos funerarios
- Jubilaciones, pensiones, haberes de retiro
- Cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social y al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
- Las aportaciones adicionales
- Gastos de representación y viáticos
- Alimentación, habitación y despensas onerosas

- Intereses subsidiados en créditos al personal
- Primas por seguros obligatorios
- Prestaciones de previsión social regulares y permanentes
- Las participaciones en las utilidades de la empresa
- Personas contratadas con discapacidad

¿Cómo se declara el Impuesto sobre Nóminas?

Cabe mencionar que, este impuesto se paga mensualmente a través de la “Declaración de Pago del Impuesto Sobre Nóminas, que se encuentra en la plataforma de la Secretaria de Finanzas y Planeación del Gobierno del Estado de Quintana Roo. (SEFIPLAN), su pago se realiza en las oficinas del sistema financiero mexicano y en algunas tiendas de conveniencia.

Las personas físicas y morales tienen la obligación de llevar un registro detallado de las erogaciones que se efectúen en concepto de remuneraciones al trabajo personal.

CAPITULO 3.

EXPERIENCIA PROFESIONAL.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Derivado de la problemática que presenta la empresa Grupo Ferretero Continental, se ve en la necesidad de contratar a un profesionista, para llevar a cabo los procesos de recursos humanos con base en la experiencia laboral adquirida en otras empresas como: Corporativo de Abarrotes Marlon S. de R.L. de C.V y Abarrotera del Duero S.A. de C.V., por lo que se realiza la contratación de un profesionista que cuente con la Licenciatura en Sistemas Comerciales y quién escribe está presente monografía.

ROTACIÓN DE PERSONAL.

Para enfrentar el desafío de la rotación, tal y como algunas organizaciones lo han realizado se ha modificado la política de personal, rediseñando los cargos para volverlos más atractivos y retadores, replanteando la remuneración para transformarla en ganancia variable, que resulte atractiva para el colaborador y en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras, considerando que influye grandemente en la decisión de todo colaborador y su permanencia en la empresa, el hecho de sentirse en un clima laboral favorable, empresa con compromiso hacia la comunidad y sociedad en específico.

REMUNERACIÓN SALARIAL.

La empresa Grupo Ferretero Continental tiene establecido los salarios para el personal con periodo de pago de manera semanal cada día Viernes, dichos salarios han sido determinados en base a un análisis entre la tabla de salarios mínimos generales y los salarios establecidos por las empresas del mismo ramo o que manejan los mismos puestos, para las vacantes de nueva creación en la plantilla la determinación del salario ofertado se apoya en encuestas salariales realizadas considerándose como un medio para obtener datos en relación con lo

que pagan otras empresas por trabajos o clases de trabajos específicos dentro de un mercado laboral, se establece una política que rige un tabulador de salarios dentro de la empresa, indicando la periodicidad del pago y de acuerdo a los requerimientos del puesto, la experiencia, responsabilidades y condiciones de trabajo además de realizar un análisis sobre la lógica del costo de la vida ya que cuando los precios en general de la zona aumentan a través del tiempo, la empresa se ve obligada ajustarse y basarse en la tarifa de mercado (vigente) que viene siendo la remuneración promedio que pagan la mayoría de los empleadores por un trabajo similar en alguna área o industria en particular.

Aunado a ello, el colaborador percibe un monto mensual como salario variable según se establezca dentro de la política de pagos, éste se otorga en base a los objetivos alcanzados y/o el desempeño demostrado a través del tiempo, algunos son considerados por la antigüedad generada en la empresa o por funciones adicionales que tengan a su cargo.

El personal asignado a ventas de mostrador, bajo el puesto de Asesor de ventas, tiene establecida una cuota mensual de ventas a alcanzar, la cual debe cubrir para poder ser acreedor al pago de Bono por volumen de ventas, en caso de alcanzar la meta y tener excedente percibe un porcentaje de pago al mes por dicha labor, esto es otorgado de acuerdo a la política establecida por la empresa para el cálculo, además todo colaborador que cumpla con las disposiciones de puntualidad y asistencia percibe el monto de \$ 400.00 pesos mismos que son otorgados a fin de cada mes.

El proceso de cálculo de nómina inicia desde la recepción de las incidencias que cada jefe de área facilita al departamento de recursos humanos los días Lunes de cada semana, estas pueden ser: reporte de faltas, permisos con o sin goce de sueldo, justificantes médicos tales como incapacidad otorgadas por el IMSS, tiempo extra que de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo en su **Artículo 66.-** “Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana. Las mismas deberán pagarse” **Artículo 67.** Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Y **Artículo 68.** “La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley”. (DOF, 2018).

Cualquier otra situación que repercuta en el salario del trabajador, por concepto de descuento préstamo empresa o adquisición de algún crédito, estos, tomando en consideración lo que establece la Ley Federal vigente en **Artículo 110.-** Los descuentos en los salarios de los trabajadores, están prohibidos salvo en los casos y con los requisitos siguiente:

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 abonos para cubrir préstamos provenientes del Instituto Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. El cual será aplicado en base a lo determinado por (INFONAVIT). Los días Martes se realiza la revisión de dichas incidencias cotejando con las marcaciones de un reloj biométrico, para verificar, confirmar lo reportado o en su caso aclarar las inconsistencias en el horario laboral de cada uno de los trabajadores, una vez que se obtiene el concentrado de las incidencias que deberán considerarse en el periodo de nómina a pagar, se envía la información al encargado de nómina para captura en el sistema que maneja la empresa: NomiPaQ, adjuntando en el reporte comprobantes que justifiquen las incidencias tales como vacaciones, incapacidades, permisos con goce o sin goce de sueldo, bonos o pagos extras solicitados por la gerencia, una vez alimentado el sistema con la información, se notifica al área contable para revisión de lo capturado a pago, se genera el reporte llamado lista de raya general, teniendo esta última revisión se realizan correcciones o modificaciones que se requieran para concluir , autorizar la nómina, cargar a la banca electrónica del banco y programar la dispersión de pago a los trabajadores . El pago se genera mediante transferencia bancaria, cuando el colaborador ya sea de nuevo ingreso o con antigüedad reporta algún incidente con su tarjeta de nómina, de no poder obtener cuenta de alguno de los siguientes bancos: Santander o Bancomer, se genera un cheque a nombre del empleado por concepto de salarios el cual se le entrega el día de pago de nómina normal, lo anterior, solo y mientras realiza el trámite necesario para incluir su pago semanal de manera normal en el sistema.

El sábado se realiza el timbrado de nómina en el sistema, para a su vez, emitir los comprobantes de pago vía correo electrónico y se generan impresos para recabar la firma de los colaboradores cada fin de semana, todos los comprobantes firmados son archivados por periodo generado para consulta o cualquier otro trámite necesario para la empresa en el que se requiera comprobar y acreditar pago de salarios o prestaciones tales como reparto de utilidades, aguinaldo, vacaciones. Las pensiones son retenidas de manera semanal, se genera cheque del importe retenido a cada colaborador y se envían al Juzgado Familiar para su registro y entrega a beneficiarios.

Prestamos ordinarios que la empresa otorga, se generan siguiendo la política establecida por la empresa, el colaborador deberá cumplir con ciertas condiciones para ser acreedor a dicho beneficio, por mencionar: contar con una antigüedad mayor a un año en la empresa, el departamento de recursos humanos es el encargado de validar que el personal cuente con la capacidad de pago al momento de su solicitud y deberá notificar a su jefe inmediato si cuenta con algún adeudo con el fin de tomar la decisión sobre otorgar o no dicho préstamo. En caso de quedar autorizado deberá entregar al departamento de recursos humanos los documentos necesarios para iniciar el trámite, únicamente se efectúan a nombre del colaborador y el descuento es generado vía nómina en el periodo de pago inmediato que corresponda.

Descuentos de créditos INFONAVIT/FONACOT de acuerdo con la información otorgada por el trabajador, se solicita aviso de retención de descuentos para resguardo y justificante de descuento.

PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL.

Hoy en día, la gran mayoría de los procesos de selección pasan directamente por portales de empleo online que permiten a las empresas poner un anuncio gratis de las vacantes que oferten. En estas plataformas, se puede utilizar diversas herramientas, pruebas o test previos a la entrevista que ayudan de forma eficaz a preseleccionar a los candidatos.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal utilizado en la empresa, se efectúa como en la mayoría de las empresas en la actualidad, inicia con la solicitud mediante una requisición de personal (**Anexo 1**) que el jefe de área envía al departamento de recursos humanos, para dar a conocer la necesidad de realizar la contratación de un nuevo elemento, en esta, el jefe inmediato puede especificar si requiere el candidato cumpla con alguna característica en particular, si la vacante la requiere por temporada, de planta o según sea el

caso. La convocatoria se publicita mediante un anuncio gratuito en alguna de las páginas o medios más concurridos y que son de fácil acceso para la empresa, por ejemplo: Facebook, Indeed, la página del Servicio Nacional de Empleo.

Cada candidato pasa por un proceso de entrevista para la selección de los que son considerados viables de acuerdo al perfil que se solicita de cada puesto vacante, el área de recursos humanos deberá contar con al menos tres posibles candidatos para presentar al jefe directo por cada requisición de personal, con la finalidad de que se le efectúe una segunda entrevista y sea entonces, el jefe de área quien determine e indique al departamento de recursos humanos el candidato aceptado para cubrir dicho puesto. Verificamos las fechas o periodo de permanencia del candidato en sus antiguos empleos, la formación académica, datos personales como fecha de nacimiento, dirección, si ha contado con algún servicio médico, si ha tramitado sus antecedentes no penales, intereses etc., la verificación y profundidad de la investigación depende del puesto de trabajo que se desea cubrir. No es aconsejable limitar las investigaciones de los antecedentes a los empleados recién contratados, es decir, revisar periódicamente, el historial de crédito de empleados que tienen fácil acceso a los valores de la empresa. Verificar por teléfono las referencias de los antiguos empleos o los citados en el CV o solicitud de empleo (previa autorización del candidato) con la finalidad de descubrir más información sobre habilidades, capacidad para trabajar con otras personas, también complementar la información visitando y consultando las páginas de internet publicados por los candidatos, se implementa cubrir las vacantes que se generen con candidatos internos al lanzar una convocatoria, la cuál puede ser un anuncio en el tablero de comunicados de la empresa, listando características como las habilidades, horario o los datos que la empresa considere necesarios comunicar o de interés con fecha límite para que los empleados se postulen y de esta manera se aplique el proceso de entrevista y evaluación al nuevo puesto para el que califican.

Teniendo el número de candidatos ideales al puesto, de los cuales se pueda tener el margen para la toma de decisión se realiza la contratación en base a las observaciones que el jefe inmediato realiza de cada uno de ellos, lo presenta a RH mediante un reporte de entrevista que llena y firma al calce para entonces, al candidato seleccionado solicitar la documentación necesaria para realizar la contratación, los documentos que deberá entregar se enlistan: acta de nacimiento, CURP, INE, comprobante de domicilio, certificado último de estudios, cartas

de recomendación, RFC, registro en IMSS, constancia médica (en caso de puestos que requieran el trabajador goce de buena condición para el desempeño del puesto), comenzado con la firma del contrato del nuevo colaborador, se le resuelven dudas en cuanto a su documentación contrato, breve inducción sobre la empresa, se hace de su conocimiento el reglamento interior de trabajo y las normas de conducta dentro de la empresa estableciendo los horarios y fecha de ingreso, se le indica salario y entrega el formato de alta en el IMSS para que pueda con el seguimiento hacer uso de esta prestación en un futuro, se le indican las áreas en la empresa, se realiza la presentación con el equipo de trabajo con el cual estará interactuando, se entrega el equipo de protección personal de requerir guantes, fajas etcétera, firmando un documento que ampara la entrega de dicho material o equipo mismo que es presentado de manera posterior en revisiones que realiza la STyPS.

Ningún colaborador ingresa al grupo de no tener la documentación que se requiere de manera completa, las fechas establecidas para ingresos y dar de alta en el sistema de nómina quedan establecidos de acuerdo con la operación de la empresa y pueden ser modificables en caso de días de suspensión de labores o festivos.

En cumplimiento con la obligación legal en el **Art. 15** de la **Ley del IMSS** el patrón se encuentra obligado a inscribir a los empleados ante el Instituto para el goce de la prestación de seguridad social, lo anterior, con el fin de asegura estabilidad a los trabajadores al generarse menos rotación de personal, deducir los salarios al cien por ciento, de acuerdo a la ley mencionada con anterioridad los patrones tienen un plazo de 5 días hábiles para dar de alta a sus trabajadores una vez contratados. Para este procedimiento ingresamos al portal con el certificado digital del IMSS usuario contraseña para realizar el movimiento , el nombre completo de la persona, Número de Seguridad social (NSS) , Salario diario integrado (SDI), CURP y Unidad Médica Familiar (UMF) (estas últimas dos no son obligatorias), **www.idse.imss.gob.mx** para iniciar sesión, elegimos la pestaña de movimientos afiliatorios, dando click en “capture y envíe movimientos” eligiendo el tipo de movimiento que se desea para altas (reingreso, ingresamos NSS del empleado, el dígito verificador que viene siendo el último dígito del NSS , nombre completo de acuerdo a lo que el portal solicita en cada casilla, el CURP es opcional pero por lo general se captura, posterior se ingresa el salario con el que cotizará el trabajador, y en tipo de trabajador consideramos eventual, el tipo de salario se elige fijo y fecha de movimiento con la fecha que se requiere, puede considerarse hasta 5

días hábiles anteriores a la fecha en la que se realiza la captura, verificamos los datos estén correctos y damos ENVIAR, para la firma ingresamos de nueva cuenta el certificado usuario y contraseña, podemos descargar un recibo de preafiliación pero formalmente aún no se encuentra dado de alta, para corroborar esperamos como máximo unas 24 horas, para descargar el acuse final ingresamos a la opción consulta de todos los resultados buscando el acuse del trabajador al que dimos alta, en caso de que el alta no se haya generado de manera exitosa el portal arroja un acuse indicando el motivo, que por lo general podría ser porque su NSS no esté correcto. Una vez que se emite el acuse de alta por medio del IDSE se imprime en dos tantos, uno para archivo expediente y copia para el colaborador con la sugerencia de acudir a la clínica para el seguimiento de registro y vigencia en la UMF.

PROCESO DE SANCIONES.

Una de las decisiones más delicada en el departamento de recursos humanos es la sanción del personal debido a que debemos de considerar varios elementos a la hora de tomar la mejor medida de acuerdo a lo que la Ley Federal de trabajo vigente establece y en cumplimiento al reglamento interior de trabajador establecido por la empresa , se lleva a cabo un proceso para aplicar sanciones disciplinarias al trabajador por aquellas conductas que por acción u omisión signifiquen faltas o incumplimientos en sus obligaciones laborales, por ejemplo: falta de respeto, ausencias con frecuencia, dichas sanciones tienen como finalidad restablecer el orden en la relación de trabajo y en las que las situaciones que consideren que la conducta del empleado puede afectar el cumplimiento de los fines de la empresa. Dicha sanción debe ser notificada al trabajador, por lo general es el jefe inmediato quien solicita o reporta al departamento de recursos humanos la conducta o motivo que la origina, se deberá detallar las circunstancias del hecho que motiva a la misma, fecha, lugar etc., y notificar de la medida aplicar, el artículo 423, fracción X, de la Ley Federal del Trabajo, establece que la suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días hábiles. La amonestación, acta administrativa u oficio de suspensión deberán estar debidamente integradas y firmadas por todos los involucrados para su envío ante la junta de conciliación y arbitraje y para anexo como archivo en el expediente del trabajador.

PROCESO DE DESINCORPORACION DE PERSONAL.

Este proceso se efectúa por medio del departamento de recursos humanos, es responsabilidad de este, ejecutar y concluir con este proceso ante el trabajador, resguardar la información y

presentar la necesaria en caso de que aplique hacia alguna autoridad competente. Todas las personas que se involucren en el proceso de baja deben respetar la confidencialidad de la información que se maneje. Cuando la desincorporación de personal se genere por reducción de plantilla, el trabajador deberá ser notificado con anticipación, por lo menos de una semana antes de la fecha de la baja, argumentando y por escrito los motivos de dicha baja. En caso de renuncia, el trabajador, deberá notificar al jefe inmediato o encargado de recursos humanos su decisión de retirarse de la empresa, de forma escrita y con su respectiva firma y huella. El encargado de recursos humanos realiza la entrevista de salida a fin de tener retroalimentación del empleado, llenado en formato establecido por la empresa (Anexo 2), con la finalidad de conocer el motivo real de la separación del trabajador, esta información será de uso exclusivo de recursos humanos, una vez confirmada la baja el jefe de recursos humanos procede a generar los cálculos del finiquito que incluye partes proporcionales de aguinaldo, prima vacaciones, salaros en caso de que aplique, vales de despensa, bonos , descontando impuestos, préstamos o lo que corresponda de deducciones a la fecha de su baja, en caso de despido o reducción de plantilla se anexaran a los conceptos anteriormente mencionados, los que la ley marque para este efecto. El cálculo de finiquito es presentado al departamento contable el cual deberá aproar para elaboración del cheque correspondiente, es entonces, cuando el departamento de recursos humanos notifica al personal general de la empresa de la baja del colaborador a fin de hacer cambios y/o cancelar los accesos y cuentas que se consideren pertinentes del ex trabajador, a la entrega del finiquito laboral, el empleado deberá entregar todas las herramientas o equipo de trabajo entregador o que haya sido puesto a disposición para el cumplimiento de sus funciones y que pertenezca a la empresa, el expediente del trabajador que causa baja deberá contener la renuncia firmada , finiquito firmado, convenio de terminación firmada por el empleado (cuando aplique), baja del IMSS y la entrevista de salida, en caso de aplicar recursos humanos entregara constancia de trabajo al ex trabajador, el expediente deberá ser conservado por un periodo de cinco años por el departamento de recursos humanos.

Para realizar la baja y alta del trabajador en el IMSS debemos ingresar al IDSE con la cuenta de la empresa o patrón y tener a la mano la siguiente información NSS de trabajador, Nombre, UMF y SDI del trabajador. <https://runahr.com/recursos/nomina/como-dar-debaja-a-un-trabajador-en-el-imss/>

Al enviar esta información, se generará automáticamente un acuse de recibido del IMSS. Puedes consultar en el apartado “Resultados de los Últimos Movimientos Afiliatorios”, en la página de inicio, si el movimiento ha sido validado por el IMSS.

CAPACITACIÓN.

En cumplimiento a la obligación que conforme al Artículo 153-A de la Ley Federal de Trabajo vigente corresponde al patrón y en vista, de que los clientes demandan continuamente una mayor calidad, costos más bajos y ciclos de tiempo más cortos en cuanto a pronta atención o resolución de conflictos la empresa debe esforzarse por mejorar en forma constante su desempeño general ayudados de la tecnología que desempeña ya, un papel fundamental en el cambio y en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados para el mejoramiento de los procesos. Sin embargo, el componente estratégico más importante es la calidad de la fuerza de trabajo en la empresa, por lo cual debe desarrollarse continuamente a través de la capacitación, la cual implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implementación y realización del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados.

Como se ha venido llevando a cabo tradicionalmente, el personal que imparte el curso comparte anotaciones en pizarrones, la impartición de los cursos es de manera grupal o visualizando materiales preestablecidos, con sesiones prácticas entre otras actividades, también se implementa el uso por medio de la tecnología (internet) en línea vía Skype. De acuerdo con Paul Walliker, gerente de capacitación en línea y de colaboración de Caterpillar Inc., “la creación de un módulo de aprendizaje electrónico es tres veces menos costosa que lo que cuesta organizar un curso impartido por un instructor”, por lo anterior, se ha implementado el uso de la capacitación por este medio, buscando abarcar aún más personal capacitado dentro de la empresa, reducir costos, se lleva a cabo el seguimiento mediante una retroalimentación del curso o sesión tomada y evaluación de manera posterior para medir el aprendizaje de cada colaborador y confirmar si dicho proceso cumplió su objetivo, para dejar constancia de la capacitación se apega al acuerdo emitido por parte de la STPS el pasado 16 de Noviembre de 2009, la cual establece deberá el patrón generar las constancias de

competencias o de habilidades laborales de los trabajadores capacitados o adiestrados por la empresa, obtenida mediante un registro de las listas respectivas ante la Secretaría.

De los cursos o capacitaciones impartidas por la empresa de manera regular se encuentra: curso de inducción a la empresa (corresponde al departamento de recursos humanos otorgarla), capacitación de puestos, mayormente para personal de ventas mostrador, cajeras en la cual se hace entrega de manuales para libre consulta durante el desempeño de sus funciones y cursos que otorgan los proveedores de la empresa, por hacer mención, Trupper, RUGO, SAYER, los cuales reúnen a determinado número de colaboradores para dar a conocer nuevos productos y la forma efectiva de colocación ante los clientes.

PROCESO DE PAGO DE NÓMINA.

La nómina es un documento con validez legal donde se presenta el salario que recibirá el trabajador de la empresa. En este, se detalla la cantidad que le será pagada, además de algunas deducciones que serán destinadas a cumplir con sus obligaciones fiscales y ante la seguridad social.

Existen diferentes tipos de nómina en una empresa. Estas varían según la periodicidad en que se entreguen. Dependiendo del contrato o tipo de trabajo que se desempeñe, la nómina puede recibirse en estos formatos:

Semanal: cada 7 días. (Método de pago de la empresa)

Catorcenal: cada 14 días. Quincenal: cada 15 días.

Mensual: cada 29-31 días

Además de la paga que se recibe y las deducciones que se realizan de manera fija (lo que se considera una nómina normal), existen otras bonificaciones, descuentos o circunstancias extraordinarias que pueden ser contempladas en el proceso de nómina en una empresa, como aquellas prestaciones extras representadas en premios por asistencia, bonos por productividad o el pago de las utilidades para los trabajadores (PTU).

La nómina también puede diferenciarse dependiendo del tipo de trabajadores. Por ejemplo, las nóminas para gerentes y ejecutivos suelen ser confidenciales y se integran, además de lo ya establecido, de otros pagos adicionales y complementos al salario. Sigue estos pasos para crear tu nómina:

Paso 1: Determinar salarios y prestaciones. La empresa debe tener establecido el salario que habrá de recibir cada trabajador. Para lograr esto suele haber una investigación sobre los diferentes puestos de la empresa y así calcular la cifra justa según la jerarquía y desempeño de funciones. Otro factor importante por tomar en cuenta es la capacidad económica con que cuenta la empresa. Por esto, no existe un monto predeterminado para las labores según el puesto que se aplique a todos por igual, pues esto dependerá del dinero disponible y justo para que la empresa pueda seguir funcionando y generando ganancias.

Paso 2: Definir políticas de pago. Para evitar confusión o falta de información sobre el salario y las deducciones, es necesario definir como empresa las políticas de pago. Es necesario detallar con la mayor precisión posible todos los apartados sobre la determinación de salario, las prestaciones y deducciones que por ley le competen al trabajador. Mantener a los empleados al tanto de estas políticas servirá para esclarecer dudas y evitar confusión sobre su nómina.

Paso 3: Determinar calendarios de pago. Realiza un calendario para determinar los pagos. Es un requerimiento para la empresa antes de iniciar el año laboral, esto evita retrasos y conflictos en el esquema de pagos. Recordando que estos pagos pueden presentarse de manera semanal, quincenal, mensual, según la empresa.

Paso 4: Determinar incidencias del período. Como incidencias podemos considerar las faltas sin comprobante, permisos sin goce de sueldo, incapacidades verificadas por el IMSS, etc. Es importante tomarlas en cuenta ya que no solo influyen en el salario recibido mensualmente, sino que también se ven afectados los salarios base de cotización para el cálculo de deducciones. Algunas maneras para llevar registro de estas incidencias son los relojes biométricos o listas de asistencia.

Paso 5: Considerar pagos y descuentos en procesos. Como vimos anteriormente, hay casos extraordinarios donde en la nómina se contemplan además otros conceptos. Una nómina regular es diferente, por ejemplo, a la nómina que se otorga cuando al trabajador se le pagan las PTU (donde no incurrir faltas o tiempos extras) u otras bonificaciones. Puede ocurrir también que además de las deducciones por ley, a la nómina se le descuenta el pago de préstamos que el trabajador recibió de la empresa, por lo que las nóminas pueden ser normales, con pagos extras o con descuentos adicionales.

Paso 6: Calcular la nómina, para ello debemos saber el salario a recibir por el puesto que se desempeña, la cantidad de días que se asistió o si hubo incidencias, verificar que no hay adeudos por préstamos, descontar créditos, descontar las cantidades destinadas para seguridad social y en caso de existir un fondo de ahorro o crédito de vivienda realizar el pago pertinente. De igual manera, tomar en cuenta si el trabajador es merecedor de un bono o incentivo por actividades y ventas.

Paso 7: Obtener reportes, debido a que la creación de la nómina implica a más organismos externos a la empresa, habrá una cantidad de archivos y formatos que debemos llenar y éstos deben ser firmados por el trabajador. Se debe entregar el papeleo necesario a las empresas que administran los vales de despensa, a IMSS e Infonavit y los créditos que deben ser entregados en el banco. Recordemos que, al ser asalariados, los trabajadores dependen del patrón para que cumpla con sus actividades fiscales y su seguridad social. **Paso 8:** Efectuar los pagos y cerrar la nómina. Finalmente, se realiza el pago a los trabajadores ya sea efectivo, cheque o transferencia. En caso de detectarse algún error, este debe corregirse de inmediato pues una vez cerrado el proceso de nómina es inamovible. Ahora, sólo habrá que archivar estos pagos y realizar las declaraciones mensuales y anuales. Estos pagos se hacen a través de una emisora o banco en el cual se tiene una cuenta de empresa con la que se generan las dispersiones semanales para todos los trabajadores.



Para la realización de este proceso se usa un software llamado COMPAQi Nominas, ya que ofrece diversos beneficios entre los cuales destacan:

- Cambio de tipo de periodo de los trabajadores, es decir que te brinda la facilidad de cambiar los periodos de nómina de los trabajadores en cualquier momento que se decida, evitando pérdida de historial de este.

- Registro, calculo y cumplimiento, el sistema se alimenta con información de los empleados (datos personales y de seguro social), sus movimientos, incidencias, y otros eventos para el cálculo correcto de su nómina.
- Certeza con obligaciones patronales, ya que trae diversos candados en los cuales siempre se tiene que cumplir con las disposiciones fiscales o de la autoridad competente para poder generar la nómina.
- Análisis de la nómina para un mejor desempeño, a través de filtros y búsquedas personalizadas para acceder a consultas de información requerida.
- Recibos de nómina ilimitados por el mismo precio, ya que el timbrado que ofrece es ilimitado, es decir no importa el número de CFDI generados, todo es por el mismo precio.

Otras características que ofrece este sistema de nómina son:

- Administra prestaciones para diferentes tipos de empleado, además de sindicalizados y de confianza.
- Controla y evita errores en el saldo de vacaciones pendientes que el empleado ya tomó antes de capturarlo.
- Importa catálogos de forma sencilla a través de Microsoft® Excel.
- Identifica diferencias en el cálculo y pago de ISR de los CFDI, asegurando el pago correcto del impuesto en los pagos provisionales.
- Realiza un análisis de las cuotas del IMSS a pagar.
- Genera la póliza contable del pago de nómina, adjuntando los CFDI emitidos.
- Cumple con todas las disposiciones de ley: ISR y Subsidio al Empleo, IMSS, SAR e INFONAVIT.
- Calcula con precisión Vacaciones, Prima Vacacional, Salario Diario Integrado, PTU, Aguinaldo, Finiquito, entre otros.
- Haz simulaciones de cálculo de impuestos (ISPT, Subsidio al Empleo) en su Hoja de Cálculo en Excel®, y así analizar su comportamiento.

CAPITULO 4.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de esta monografía y gracias a mi experiencia laboral dentro de la empresa mencionada anteriormente se puede llegar a la conclusión de que la experiencia adquirida en el ámbito laboral es mucho más amplia a la obtenida en lo académico. Definitivamente no es lo mismo asistir a clases y ver toda la teoría administrativa en libros o estar en contacto directo con todas las funciones estudiadas en un salón de clases y darse cuenta de que se pueden aportar nuevas ideas para el mejoramiento de ciertas áreas en una empresa por ahora, específicamente en el área de Recursos Humanos.

El que a nosotros los estudiantes, se no dé la oportunidad de hacer prácticas en este tipo de empresas es de mucha importancia ya que se pueden aportar ideas innovadoras y nuevos conocimientos, muchas veces los mismos empleados caen en una rutina de actividades y dejan de percibir los pequeños detalles que podrían marcar diferencia entre ellos mismos y la competencia.

Grupo Ferretero Continental S.A de C.V. tiene una cultura en conjunto con los empleados que permite que se sientan cómodos dentro de la empresa, los incluye en las decisiones y los hace parte de sus procesos y funcionamiento. Esta filosofía es imprescindible ya que motiva a asistir y deja a un lado la monotonía del trabajo.

Por otro lado, es común que cuando aprendemos en la teoría lleguemos a pensar que es universal, pero en este caso, deberíamos ponernos en el lugar de las otras personas para entender su razonamiento y su forma de hacer las cosas. Grupo Ferretero Continental comenzó como una empresa pequeña, con pocos empleados y como consecuencia pocas complicaciones.

Es comprensible que un área de recursos humanos no era imprescindible ya que la dirección general podría hacerse cargo de todo, sin embargo, esta situación no pudiera haberla notado sino hasta que nos involucramos y se pudo identificar cada área de oportunidad dentro del departamento de recursos humanos de la empresa antes mencionada.

Cada época es diferente, por lo tanto, cada decisión que se toma dentro de la empresa se vive en el momento.

Actualmente Grupo Ferretero Continental se ha expandido a gran velocidad y rápidamente fue necesario la creación y el reforzamiento de un departamento de recursos humanos en donde se dio la oportunidad de desarrollarme como profesionista en el ámbito laboral, aportando ideas frescas e innovadoras para el cumplimiento de los logros empresariales en conjunto con el bien común de los empleados.

Así mismo tuve la oportunidad de desarrollar controles internos en el departamento, base de datos, formatos y algunos lineamientos que marcaron la diferencia entre procesos dentro de las demás áreas con las que el departamento de recursos humanos se involucraba de manera regular. Se implementaron acciones de sana convivencia entre los colaboradores y desarrollo de acuerdo con ciertos requerimientos por parte de autoridades en el Estado.

RECOMENDACIONES.

Como se ha venido mencionando a lo largo de este trabajo la apertura y fortalecimiento al departamento de recursos humanos fue totalmente indispensable para el mejoramiento funcional de la empresa.

Los empleados son la fuerza principal de una empresa por lo que es necesario que se encuentren cubiertas las necesidades de estos. Para que esto pueda ser posible debe contarse y proveerles motivación que por mucho tiempo hizo falta dentro de la empresa. Es muy importante mantener al personal motivado, ya sea monetariamente o con reconocimientos personalizados, ayuda de despensas o cualquier otro tipo de incentivo que lo mantenga comprometido con la empresa, muchas veces se puede optar con proporcionarles un periodo más de vacaciones.

Se hace mucho énfasis en la capacitación del personal y sobre todo para resolver los diversos problemas de nómina que por errores humanos los trabajadores se quedan varios días sin cobrar, el software mencionado anteriormente es la mejor herramienta que pudiese tener la empresa ya que es sencillo y fácil de manejar.

Finalmente, se agradece el apoyo brindado por Grupo Ferretero Continental S.A. de C.V. para la realización de este trabajo.

Se espera que esta monografía logre los alcances planeados y sirva de ejemplo para otros estudiantes que hoy en día atraviesan por este proceso de aprendizaje de tal forma que se contribuya al logro de los objetivos organizacionales y el mejoramiento de la empresa ya

que gracias a sus atenciones hoy soy una persona de madurez y de profesionalismo en el ámbito laboral.

BIBLIOGRAFIA.

CHIAVENATO I. (2000). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill.

Chiavenato Idalberto. (2019). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Dessler, Gary; Varela, Ricardo. (2011). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall.

Montalvan, Garces César. (1999). Los recursos humanos de la mediana y pequeña empresa. Universidad iberoamericana.

Mondy Wayne. (2010). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall.

García Ramírez, Sergio. (1982). Ley Federal del Trabajo. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Pablo Garrido Larrea¹, Elisa Ansoleaga Moreno², Alemka Tomicic Suñer³, Constanza Domínguez Valverde³, Soledad Castillo Vergara³, Claudia Lucero Chenevard⁴, Claudio Martínez Guzmán⁵. (2013). Afecciones de Salud Mental y el Proceso de Retorno al Trabajo: Una Revisión Sistemática. 17 de septiembre de 2020, de scielo Sitio web: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071824492013000300002&script=sci_arttext&tIng=en

Gobierno federal de la república mexicana. (2020). LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. México.

Gobierno federal de la república mexicana. (2019). Código fiscal de la federación. México:

Gobierno federal de la república mexicana. (2019). Ley del seguro social. México.

Ediorne, G.S. Administración por objetivos. Editorial Limusa, primera edición.

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 9ª ed. México, Mc Graw – Hill; 2011. Pág. 144

Stoner, J. Freeman, E. Gilbert, D. Administration, 6ª ed. México, Pearson Prentice Hall; 1996

Aguilar, A. Capacitación y Desarrollo del Personal. 4ª ed. México, Limusa; 2004.

Chiavenato I. Gestión de talento humano. 3a ed. México: McGraw-Hill; 2009

Rodríguez, J. Administración moderna del personal. 7a Ed. México: Cengage Learning. 2007.

Robbins, S. De cenzo, D. Fundamentos de la Administración, 3ª Ed. México: Limusa. 2002.

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. Metodología de la Investigación. 6ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill; 2014.

ANEXO

 GRUPO FERRETERO CONTINENTAL S.A. DE C.V.	
REQUISICIÓN DE PERSONAL	
Fecha de elaboración: _____	No. Requisición: _____ Fecha de recepción en Rec. Humanos: _____
Nombre del Solicitante: _____ Puesto del Solicitante: _____	
INFORMACION RELATIVA DEL PUESTO A CUBRIR	
Nombre del puesto: _____	Número de plazas: _____
Motivo de vacante: Reposición (R.V./baja): _____	Promoción: _____ Plaza nva creación: _____
Sucursal/Depto. que solicita: _____	
Nombre del jefe inmediato: _____	
Fecha probable ingreso: _____	Tipo de puesto: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Administrativo<input type="checkbox"/> Operativo<input type="checkbox"/> Directivo
Horario jornada laboral: _____	
Sueldo tabulador: _____	
Tipo de contratación: _____ Tiempo determinado _____ Tiempo Indeterminado	
REQUISITOS Y/O CARACTERISTICAS A CUBRIR DEL CANDIDATO	
Rango edad: ____ a ____ años.	Sexo: _____ Edo. Civil _____
Escolaridad _____	Disponibilidad p/ viajar: _____ Idioma _____
Cambio de Residencia: _____	Experiencia (Tiempo y ocupación) _____
Observaciones a considerar _____	
AUTORIZACIÓN	
_____	_____
GERENTE Y/O JEFE DEL ÁREA	DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS