



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

ELABORACIÓN DE MANUAL INSTITUCIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVO-RECURSOS HUMANOS

TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
NADIA PAOLA HUERTA HERNÁNDEZ**

**NOMBRE DEL ASESOR:
MTRO. J. LÁZARO HILDEBERTO GUERRERO SALDAÑA**



APIZACO, TLAX., NOVIEMBRE 2024

Apizaco, Tlax., 11/Octubre/2024

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

CESAR REYNALDO RAMOS GOMEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

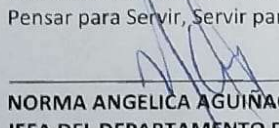
Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

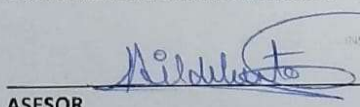
a) Nombre del Egresado:	NADIA PAOLA HUERTA HERNÁNDEZ
b) Carrera:	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
c) Número de Control:	19371121
d) Nombre del proyecto:	ELABORACIÓN DE MANUAL INSTITUCIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVO-RECURSOS HUMANOS.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®


NORMA ANGELICA AGUINAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.


ASESOR
J. LÁZARO HILDEBERTO GUERRERO SALDAÑA

NAAS/mcvh



Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Apizaco, Tlaxcala, 14/octubre/2024

HUERTA HERNÁNDEZ NADIA PAOLA
EGRESADA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACION
CON NÚMERO DE CONTROL 19371121
PRESENTE

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** cuyo tema es: **ELABORACIÓN DE MANUAL INSTITUCIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVO-RECURSOS HUMANOS**, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar 2 USB del mismo, apropiadamente encuadernados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido de Usted.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica
Pensar para Servir, Servir para Triunfar

CÉSAR REYNALDO RAMOS GÓMEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



ccp. Archivo

CRRG/rls



AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, quiero agradecer a Dios por darme la vida y la dicha de tener una familia maravillosa, mis padres Beatriz Hernández Vélez y Armando Huerta Hernández, por ellos he llegado tan lejos en mi vida, gracias de todo corazón por su apoyo, sus consejos, su paciencia y el amor que me han brindado, ya que cada día me preparan para ser una mejor persona, es por eso que siempre los llevó en mi mente y en mi corazón.

A mi hermana Diana Laura Huerta Hernández por darme la dicha de aprender de la vida a tu lado, siempre estuviste motivándome y dándome fuerza para seguir esforzándome y siendo mejor, para demostrarte que en la vida puedes lograr todo lo que te propongas, sin importar tus debilidades.

A mis abuelos y tíos, gracias por acompañarme en todo momento en este proceso para lograr alcanzar esta meta, brindándome su apoyo, cariño y paciencia.

Agradezco a todos mis amigos por haberme apoyado, orientado y motivado en todo momento para concluir esta excepcional etapa de mi vida, en donde no solo hubo vivencias de alegría sino también de aprendizaje emocional. Gracias por ser las increíbles personas que estuvieron en cada etapa de mi vida para sostenerme y aconsejarme.

Al Instituto Tecnológico de Apizaco y maestros por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de esta profesión, al profesor J. Lázaro Hildeberto Guerrero Saldaña por su asesoramiento y culminación de este proyecto.

Nadia Paola Huerta Hernández

Índice

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	8
CAPITULO I	9
GENERALIDADES DEL PROYECTO	9
INTRODUCCIÓN.....	9
Descripción de la empresa.....	10
Descripción del puesto de la practicante	12
Planteamiento del problema	14
Objetivo General.....	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación	15
CAPITULO II.....	18
MARCO TEORICO	18
Proceso Administrativo	18
a) Conceptos	18
b) Etapas.....	18
Planeación.....	19
a) Conceptos	19
b) Principios.....	20
c) Filosofía organizacional	20
d) Definición de misión y visión	21
Objetivos.....	24
Definición:	24
Ejemplos	24
Estrategias.....	24
Definición:	24
Políticas	25
Definición:	25
Ejemplo.....	25
Programas	26
Presupuestos	26

Organización.....	28
a) Conceptos	28
b) Principios.....	29
c) División del trabajo	30
d) Estructuras de organización	31
e) Modelos de organización	32
f) Técnicas de organización.....	37
Integración.....	40
a) Conceptos	40
b) Principios.....	41
c) Integración de recursos humanos	42
d) Integración de recursos materiales	43
e) Integración de recursos informáticos y tecnológicos	44
f) Integración de recursos financieros	45
g) Técnicas de integración.....	46
Dirección	47
a) Conceptos	47
b) Principios.....	48
c) Toma de decisiones	49
d) La motivación.....	49
e) La comunicación y sus tipos	50
f) Liderazgo	51
g) Técnicas de dirección.....	52
Evaluación y control.....	53
a) Conceptos	53
b) Principios.....	54
c) Proceso de control	55
d) Técnicas de control.....	55
e) Sistemas de control.....	57
f) Indicadores.....	58
CAPITULO III “DESARROLLO”	66
Descripción detallada de las actividades	68

CAPITULO IV “RESULTADO”	69
CAPITULO V “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”	158
CAPITULO VI “COMPETENCIAS DESARROLLADAS”	159
FUENTES DE INFORMACIÓN	160
ANEXOS	166
ÍNDICE DE FIGURAS	167

RESUMEN

La gestión efectiva de los recursos humanos y administrativos es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, especialmente en el sector de mantenimiento industrial. Este proyecto se centra en la creación de un manual institucional específicamente diseñado para el área administrativo-recursos humanos de la empresa Sagemic S.A.S.

El manual se concibe como una herramienta integral que sistematiza procesos, políticas y lineamientos legales pertinentes a las actividades diarias de este sector. Su elaboración sigue un proceso estructurado y riguroso, desde la recolección inicial de datos hasta la aprobación final por parte de la dirección.

Además de proporcionar una guía detallada para la gestión del área administrativo-recursos humanos, el proyecto busca fortalecer la cultura organizacional de Sagemic, promoviendo la eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo en todas sus operaciones.

Sagemic S.A.S, fundada en 2016 para ofrecer soluciones integrales de mantenimiento industrial y comercial, se destaca por su enfoque innovador y funcional. Su misión es brindar los mejores servicios de mantenimiento, utilizando técnicas de asesoría, gestión y ejecución eficientes, mientras que su visión es ser reconocida como la mejor empresa en su rubro en el estado de Tlaxcala, destacando por sus servicios, costos y calidad.

En conclusión, este proyecto representa una contribución significativa al desarrollo y fortalecimiento de Sagemic, al mismo tiempo establece estándares claros y procesos eficientes para el área administrativo-recursos humanos, fundamentales para el éxito continuo de la empresa en el sector del mantenimiento industrial.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, la gestión eficaz de los recursos humanos y administrativos constituye un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Reconociendo esta premisa, el presente proyecto se enfoca en la elaboración de un manual institucional específicamente dirigido al área administrativo-recursos humanos de la empresa Sagemic.

Este manual se concibe como una herramienta integral que sistematiza los procesos, políticas y lineamientos legales que rigen las actividades cotidianas en el mencionado sector de la empresa. Su elaboración se fundamenta en un proceso estructurado y riguroso, que abarca desde la recolección de datos iniciales hasta la aprobación final por parte de la dirección.

Este proyecto, además de proporcionar una guía detallada para la gestión del área administrativo-recursos humanos, constituye una contribución significativa al desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional de Sagemic, promoviendo la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento normativo en todas sus operaciones.

Descripción de la empresa

Antecedentes

SAGEMIC S.A.S inicia operaciones en el año 2016 derivada de la necesidad del mercado de contar con soluciones de mantenimiento en una sola empresa, cuenta con un sistema de trabajo innovador y funcional que logra ser integral para solucionar los requerimientos de mantenimiento industrial y comercial de los diferentes clientes que obtienen la mejor Asesoría, Gestión y Ejecución a sus necesidades de mantenimiento con la finalidad de encontrar el mejor costo, calidad y servicio.

- Nombre: SAGEMIC S.A.S
- Domicilio: Grúa de Vapor 2408, Emilio Sánchez Piedras, 90347 Apizaco, Tlax.

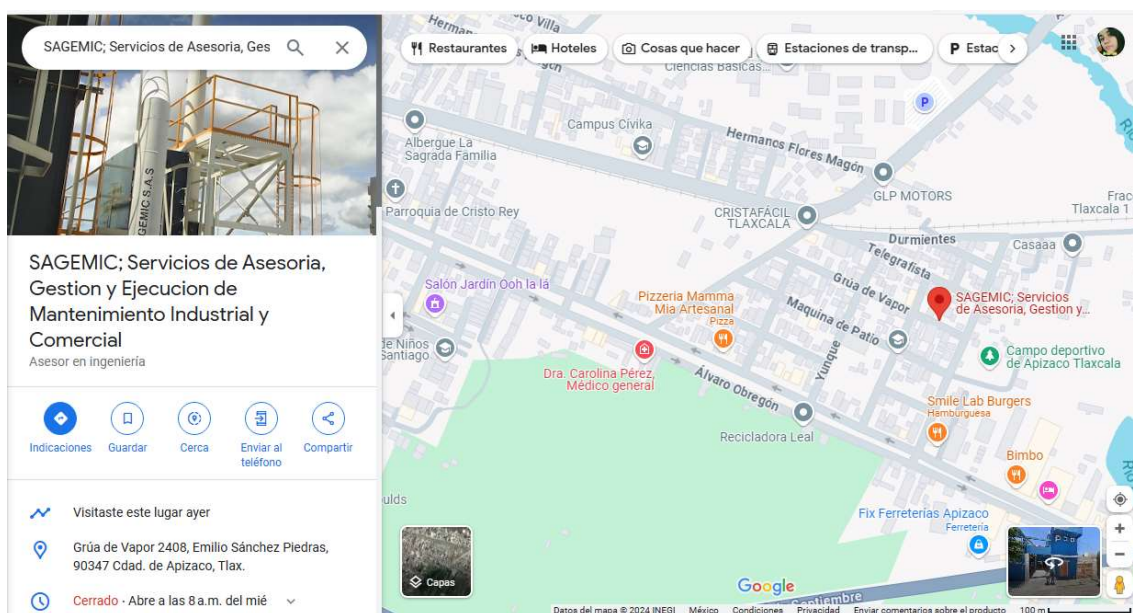


Ilustración 1 "Ubicación en Google Maps de la empresa SAGEMIC"

- Teléfono: 241-124-7460
- Representante Legal: José Luis Reyes Romero
- RFC: SAG180309T63

- Logo:



Ilustración 2 "Logo de la empresa SAGEMIC"

Quienes somos

Somos una empresa proveedora de servicios de integrales de mantenimiento industrial y comercial, en todas sus variedades. Enfocados a ofrecer un servicio que nos diferencie de la competencia a precio competitivo. Esto con colaboradores especializados contado con las certificaciones correspondientes, motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Incrementando la productividad y eficiencia de nuestros estimados clientes.

Misión

Brindar los mejores Servicios Integrales de Mantenimiento, usando nuevas y novedosas técnicas de Asesoría, Gestión y Ejecución de Mantenimiento Industrial y Comercial para lograr la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo soluciones eficientes y eficaces.

Visión

Ser reconocida como la mejor empresa de Servicios de Asesoría, Gestión y Ejecución de Mantenimiento en el estado de Tlaxcala brindando a nuestros clientes los mejores servicios, costos y calidad en cuanto a mantenimiento en sus distintas categorías.

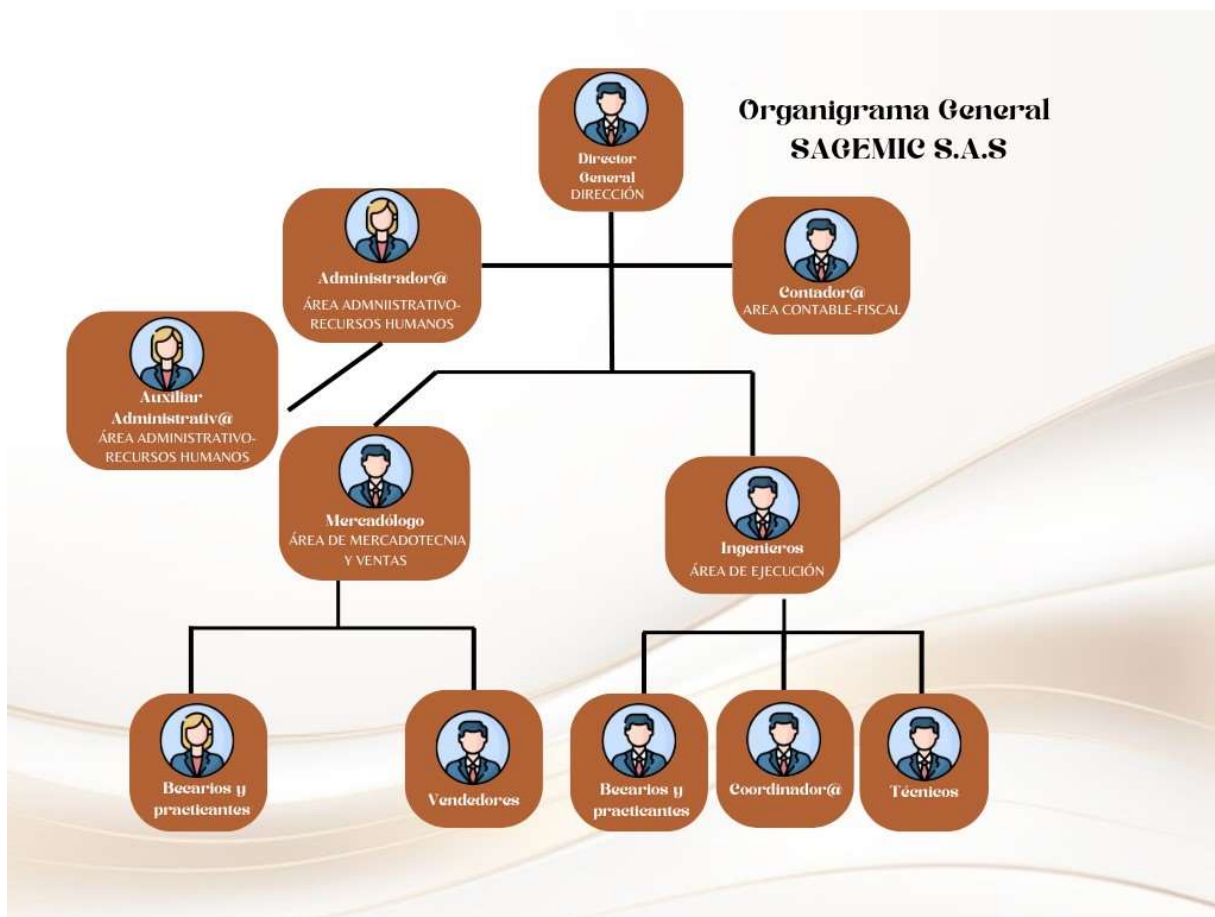


Ilustración 3 "Organigrama SAGEMIC"

Descripción del puesto de la practicante

La estudiante Nadia Paola Huerta Hernández, estará bajo la supervisión del director de la empresa el Ing. José Luis Reyes Romero, quien actuará como su jefe inmediato del área administrativa-recursos humanos.

El Ingeniero será responsable de guiar al estudiante a lo largo de sus actividades, proporcionando la información necesaria, así como la retroalimentación y asignación de actividades específicas, asegurándose que la alumna este con los objetivos del proyecto de residencias profesionales.

Actividades clave del área administrativa-recursos humanos:

- Selección y contratación de personal: Este proceso implica la identificación de necesidades de contratación, la publicación de ofertas de empleo, la revisión de currículums, la realización de entrevistas y la selección de candidatos idóneos para cubrir las vacantes existentes en la empresa de mantenimiento industrial y comercial.
- Gestión del personal: Una vez que el personal es contratado, el área de recursos humanos se encarga de administrar aspectos relacionados con la nómina, los beneficios, las evaluaciones de desempeño, el desarrollo profesional y la resolución de conflictos laborales.
- Elaboración y mantenimiento de políticas internas: Se desarrollan y actualizan políticas y procedimientos internos relacionados con aspectos como la seguridad laboral, la igualdad de oportunidades, el código de conducta, entre otros, asegurando su cumplimiento por parte de todos los empleados.
- Capacitación y desarrollo del personal: Se planifican y coordinan programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias del personal, garantizando así su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.
- Administración de registros y documentación: Se lleva a cabo la gestión y mantenimiento de los registros de empleados, incluyendo datos personales, contratos laborales, evaluaciones de desempeño, entre otros documentos relevantes.
- Comunicación interna: Se facilita la comunicación efectiva dentro de la organización, asegurando la difusión oportuna de información relevante para todos los empleados, así como la resolución de consultas y preocupaciones relacionadas con aspectos administrativos y de recursos humanos.
- Gestión de relaciones laborales: Se fomenta un clima laboral positivo y se gestionan las relaciones entre empleados y la dirección de la empresa, promoviendo la colaboración, el respeto y la resolución constructiva de conflictos.
- Análisis y planificación de la fuerza laboral: Se realizan análisis de la fuerza laboral para determinar las necesidades de personal a corto y largo plazo, así como para identificar oportunidades de mejora en la gestión de recursos humanos.

Planteamiento del problema

La empresa SAGEMIC S.A.S., con cinco años de trayectoria en el mercado como proveedor de servicios de mantenimiento industrial, se encuentra en una fase crucial de su evolución. Enfrenta desafíos significativos en la gestión de su área Administrativo-Recursos Humanos.

El principal problema radica en la falta de un sistema estructurado y documentado que regule y guíe los procesos y lineamientos en el área Administrativo-Recursos Humanos. La ausencia de un manual institucional adecuado dificulta el manejo eficiente de la información, la correcta aplicación de políticas y procedimientos, y la optimización de los recursos humanos y administrativos disponibles.

Esta carencia se traduce en diversos obstáculos y deficiencias, entre los que se destacan:

- **Desorganización y Falta de Estándares Claros:** La ausencia de un manual institucional dificulta la estandarización de procesos y la definición de roles y responsabilidades dentro del área Administrativo-Recursos Humanos, lo que conlleva a una gestión caótica y poco eficiente.
- **Riesgo de Incumplimiento Normativo:** La falta de documentación y lineamientos claros puede generar vulnerabilidades en el cumplimiento de regulaciones legales y normativas laborales, exponiendo a la empresa a posibles sanciones y litigios.
- **Ineficiencia en la Gestión de Recursos:** La carencia de una guía formal dificulta la gestión óptima de los recursos humanos y administrativos, lo que puede resultar en desperdicio de tiempo, esfuerzo y recursos financieros.
- **Falta de Capacitación y Orientación:** La ausencia de un manual institucional dificulta la capacitación y orientación del personal nuevo o existente, limitando su capacidad para desempeñar sus funciones de manera efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

Ante este panorama, es evidente la necesidad urgente de desarrollar un manual institucional que documente de manera clara y precisa los lineamientos y procesos del área Administrativo-Recursos Humanos de SAGEMIC S.A.S. Esto no solo facilitará el manejo

eficiente de la información, sino que también fortalecerá la administración de los diversos recursos de los cuales es responsable este departamento, contribuyendo así al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en su nueva fase de adaptación y crecimiento.

Objetivo General

Elaborar un manual institucional que documente los lineamientos y procesos del área Administrativo-Recursos Humanos de la empresa SAGEMIC S.A.S. con la finalidad de ayudar al buen manejo de la información, así como a la creación de una guía que facilite el uso correcto de los contenidos del manual.

Objetivos específicos

- Estructurar el área Administrativo-Recursos Humanos para delimitar sus actividades, así como el personal del que estará a cargo.
- Contar con un instrumento administrativo para mejorar el desempeño del personal.
- Facilitar el proceso de inducción al personal nuevo, transmitiendo la información de forma clara y concisa
- Documentar los procesos que se llevan a cabo en el área, creando una guía para facilitar su comprensión y realización.
- Estructurar todos los puestos del área, conforme a sus jerarquías de responsabilidad, ayudando así a la buena administración de la misma.
- Servir de pauta y consulta en el área Administrativo-Recursos Humanos para el apoyo del personal que labora en esta área.

Justificación

El desarrollo y la implementación de un manual institucional para el área Administrativo-Recursos Humanos de SAGEMIC S.A.S. se fundamenta en la necesidad de optimizar la gestión de esta área vital dentro de la empresa. A continuación, se detallan las principales razones que justifican este proyecto:

- **Mejora del Manejo de la Información:** La documentación de los lineamientos y procesos del área Administrativo-Recursos Humanos permitirá establecer un marco claro y estructurado para el manejo de la información. Esto facilitará la organización y la búsqueda de datos relevantes, contribuyendo así a una gestión más eficiente y precisa de los recursos humanos y administrativos.
- **Optimización del Desempeño del Personal:** Contar con un manual institucional proporcionará al personal a cargo del área Administrativo-Recursos Humanos una herramienta de referencia que les permitirá comprender claramente sus responsabilidades y funciones. Esto favorecerá la estandarización de procesos y la mejora del desempeño individual y colectivo, impulsando la productividad y eficacia del equipo de trabajo.
- **Facilitación del Proceso de Inducción:** El manual institucional servirá como una guía detallada durante el proceso de inducción del personal nuevo. Al proporcionar información clara y concisa sobre los procedimientos y políticas del área, facilitará la integración rápida y efectiva de los nuevos colaboradores, reduciendo el tiempo de adaptación y minimizando posibles errores o confusiones.
- **Documentación y Estructuración de Procesos:** La creación de una guía documentada de los procesos que se llevan a cabo en el área Administrativo-Recursos Humanos permitirá estandarizar las actividades y asegurar su correcta ejecución. Esto no solo facilitará la comprensión de los procedimientos por parte del personal, sino que también contribuirá a la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario.
- **Jerarquización y Estructuración de Puestos:** La estructuración de todos los puestos del área de acuerdo con sus jerarquías de responsabilidad garantizará una distribución adecuada de tareas y funciones, optimizando así la eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos.
- **Apoyo y Consulta en el Área Administrativo-Recursos Humanos:** El manual institucional servirá como una pauta de consulta para el personal que labora en el área, brindando orientación y apoyo en la resolución de dudas o situaciones cotidianas. Esto promoverá la autonomía y la toma de decisiones informadas, fortaleciendo la capacidad de respuesta del equipo ante diferentes escenarios.

En resumen, el proyecto de elaboración del manual institucional para el área Administrativo-Recursos Humanos de SAGEMIC S.A.S. se justifica como una medida necesaria para mejorar la gestión y la eficiencia operativa de esta área clave en la organización. Al proporcionar una guía clara y estructurada, se busca fortalecer el manejo de la información, optimizar los procesos internos y asegurar una administración eficaz de los recursos humanos, contribuyendo así al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Proceso Administrativo

a) Conceptos

Henry Fayol en su obra, “Administration industrielle et générale” (1916) nos dice que “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (José Antonio Fernández Arena).

“La Administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (Harold Koontz y Cyril ODonnell).

b) Etapa

Así mismo Fayol (1916) en la misma obra nos dice que sus etapas son

- Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- Mandar es dirigir el personal.
- Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Currier, autor estadounidense, propuso en “The principles of business organization and operation” (1937), un proceso administrativo compuesto por tres funciones básicas: planeación, organización y control. Definiéndolas de la siguiente manera:

- Planeación. Determinar qué se va a hacer, cómo se va a hacer, dónde se llevarán a cabo las acciones necesarias y quién será responsable.
- Organización. Es el proceso mediante el cual son creadas y mantenidas las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos económicos de forma efectiva. Dichas condiciones

tienen que ver principalmente con la motivación, la estructura organizacional y los procedimientos.

- Control. Regula las actividades del negocio de acuerdo con lo requerido en el plan. Se asegura de que el desempeño sea apropiado, coordina esfuerzos y remueve interferencias.

Terry, autor de “Principles of management” (1953), sugirió un proceso administrativo de seis funciones que podían adelantarse en cualquier organización para alcanzar los resultados deseados:

- Planeación. Proponer un método de acción con visión de futuro.
- Organización. Armonizar las operaciones de todos los componentes como una acción unificada.
- Dirección. Orientar los esfuerzos al logro de los objetivos.
- Coordinación. Facilitar la realización de las acciones adecuadas en el momento y lugar propicio.
- Control. Mantener los esfuerzos dentro de las sendas establecidas.
- Liderazgo. Influir en las personas para que cooperen voluntariamente en la consecución de los objetivos.

Planeación

a) Conceptos

Sobre el concepto de planeación, Luthans (1980, p. 83) expresa: El “...proceso de planeación entraña fijar objetivos; se orienta tanto hacia el futuro como hacia el pasado...ante cambios rápidos la planeación cobra importancia...”.

Kazmier (1985, p.64) menciona que “...La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos...”, mencionado por Munch y García (1985). A propósito de lo anterior, la planeación requiere, entonces, de desarrollo e implementación de normas, contribuyendo al control, direccionamiento y cambio.”

Anthony (1985), al hablar de planeación menciona: “...Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de

ellas es la mejor...”, mencionado por Munch y García (1985, p.63). Abundando al respecto, la planificación incluye revisión de la situación, análisis, incertidumbres, riesgos y soluciones para alcanzar unas metas.”

b) Principios

La factibilidad se refiere a que los planes deben ser posibles de realizarse, tienen que adaptarse a la realidad y a las condiciones que actúan en el medio ambiente.

En cambio, la objetividad sirve para reducir los riesgos, para esto, se debe de utilizar herramientas como la estadística, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos y modelos matemáticos al elaborar planes.

Se deben de considerarse que un plan nunca será perfecto y tendrá desviaciones, por lo tanto, la flexibilidad permite márgenes de holgura y contemplan los imprevistos en todos los planes.

Los planes tácticos y operativos deben definirse en términos numéricos y la única forma de hacer una cuantificación. Para que un plan funcione se deben de establecer metas numéricas medibles y cantidades de tiempo, de lo contrario se convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.

En cambio, la unidad es congruencia y consistencia en todos los planes. Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión de la organización.

Para el cambio de estrategias, se deben considerarse que, a pesar de la planeación, esta no puede suceder como quisieras y se debe de tener planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista, de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.

c) Filosofía organizacional

La filosofía organizacional es el conjunto de ideas para que una empresa pueda establecer su misión, visión, valores, principios y los objetivos que busca cumplir con el tiempo, de esta manera la empresa puede evolucionar e incrementar su competitividad en el mercado.

Al tener una filosofía sólida, esta puede funcionar como imán para atraer talentos que compartan el mismo ideal que tu negocio, lo cual puede ayudar a aumentar su compromiso y permanecer más tiempo en la empresa, así como a definirse de los competidores.

d) Definición de misión y visión

Misión: En la declaración de misión se resume la razón de ser, metas y valores de una empresa u organización. Las declaraciones de la misión responden a varios propósitos. En el fondo son la forma por la cual la gerencia unifica el sentido de la organización, más allá de los Estados Financieros. Sirve, como se cree, como un motivador interno y para relaciones públicas. La misión está vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier organización. Describe cómo competir y generar valor al cliente. Hay diferencias entre lo que se debe entender por Misión y por Visión.

Según Drucker (2000) "La Misión mira hacia "adentro" de la organización, mientras que la Visión lo hace hacia "afuera". " La Misión se orienta al muy largo plazo, mientras que la Visión lo hace en el mediano plazo. La declaración de misión debe estar pensada para incrementarse con el tamaño de una organización. Una empresa pequeña puede subsistir sin una declaración de misión expresa, puesto que, el dueño del negocio puede comunicarse personalmente con cada miembro del personal.

En ese sentido, los mismos autores mencionados señalan algunas características que debe tener la declaración de misión, recomendadas por los expertos, se indican:

- Simplicidad. Las declaraciones deben ser simples, en lenguaje claro y preciso. Se debe evitar las complicaciones y la oscuridad en los conceptos. Una misión que puede ser expresada fácilmente es más probable ser recordada y tener la resonancia esperada en los que la conocen.
- Honesta y Realista. Es evidentemente perjudicial publicar una misión que se encuentra en desacuerdo con las actividades de la empresa u organización. Una empresa puede incluir en su misión su preocupación por el ambiente, pero si sus operaciones diarias reflejan lo contrario, los resultados 48 pueden ser muy perjudiciales. Los empleados de inmediato captarán el cinismo del predicamento, dudando de la sinceridad de la gerencia. Es conocido que la hipocresía atrae mayor atención que el silencio.
- Comunicar expectativas y ética. Cualquier declaración de misión debe definir las metas del negocio y adicionalmente la metodología seleccionada para conseguirlas. Una buena declaración de misión debe incluir los principios

generales a los cuales se espera que los trabajadores adhieran y practiquen. Debe incluir adicionalmente a lo que se obliga la empresa para con su personal, sus clientes y la comunidad donde se encuentra operando.

- Actualización Periódica. La declaración de misión no puede quedarse igual por siempre. Al igual que todo, pierde vitalidad y actualidad con el tiempo. Debe reexaminarse anualmente, como mínimo, en estos acelerados tiempos de cambio. La declaración de misión debe experimentar revisión y refinamiento continuo para asegurar que siguen siendo útiles y corresponde a la realidad actual de la empresa. Kaplan y Norton (2004).

Ejemplos:

Google: Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.

Coca-Cola: Refrescar al mundo. Hacer la diferencia.

Visión: Chiavenato, (2007) expresa que la visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué se quiere crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización. Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización. Para lograr que los esfuerzos de todos los miembros de la organización giren en torno a las aspiraciones establecidas, es fundamental que la visión corporativa aglutine los intereses de todos los agentes, internos y externos, que interactúan con la empresa.

Elementos de visión:

1. Orientación al futuro: Un componente necesario de una visión es que sea progresista o represente su objetivo a largo plazo. Piensa en cinco o diez años a partir de ahora y determina qué impacto esperas tener para ese momento.
2. Ambición: La declaración debe contemplar a tu organización alcanzando su máximo potencial. Una declaración de misión describe las acciones diarias, es donde se describe su futuro ideal.

Una visión que sea fácilmente alcanzable quizá no inspire a otros, porque pueden pensar que tu organización no se está desafiando para hacer su mejor esfuerzo. Sin

embargo, debería ser posible para que los empleados sientan que su trabajo hace contribuciones realistas hacia ese resultado.

3. Dirección: La visión debe proporcionar un resultado específico que tu organización espera obtener. Esto permite crear metas que ayudarán a tu organización a alcanzar este fin. Como resultado, los empleados comprenden claramente para qué están trabajando y se sentirán impulsados por ese propósito.
4. Orientación a valores: Cada organización tiene su propio conjunto de valores que dictan cómo y por qué hacen negocios. Incorpora esos valores para asegurarte de que tu declaración de visión se alinee con las partes involucradas y sus intereses. Cuando sienten que la visión se conecta con sus valores, se sienten más motivados para seguir adelante.
5. Formato conciso: La visión debe resumirse en una oración, dos como máximo. Debido a que será del conocimiento de personas tanto dentro como fuera de tu organización, debes evitar el uso de jerga específica de tu negocio o industria, y así asegurarte de que cualquiera pueda entenderla.
6. Alineación y unicidad: Al crear una visión, asegúrate de que se alinee con tu organización e industria. Si las partes interesadas no perciben esta alineación, pueden confundirse acerca de por qué elegiste esa visión. Además, debes resaltar el impacto particular que brinda tu organización para que las partes interesadas puedan saber por qué deben seguirla.

Ejemplos:

Visión empresarial de Google «Proporcionar acceso a la información del mundo en un solo clic».

Visión empresarial de Coca-Cola «Maximizar el retorno a los accionistas. Ser un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor de sí. Ofrecer al mundo una cartera de marcas de bebidas que se anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de las personas. Formar una red de socios exitosa y crear lealtad mutua. Ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor».

Objetivos

Definición:

En su concepción filosófica, es definido como aquello que existe realmente fuera del sujeto que lo conoce, como un elemento de la estructura de la actividad humana o como la finalidad que se propone todo acto humano.

Los objetivos son aquellas metas específicas que se deben alcanzar para poder responder a una pregunta de investigación y que orientan el desarrollo de la investigación (Briones, 2003).



Ilustración 4 "Elementos de los objetivos" Fuente: Rodríguez (1998, p. 336)

Ejemplos

Aumentar las ventas en 10 % en cada regional durante 2006.

Lograr una utilización de la computadora del 85 % para el 1ero. de septiembre de 2006, y mantener el mismo ritmo el resto del año.

Contratar sólo aquel personal que demuestre capacidad, pasando las pruebas de eficiencia y aptitudes durante 2006.

Estrategias

Definición:

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.



Ilustración 5 "Tipos de estrategias" Fuente: Vera, F. (2021, 26 julio). Tipos de estrategias empresariales. The Flash Co.

Ampliar la retención de los clientes

Incrementar la ventaja competitiva

Mejorar el servicio al cliente

Políticas

Definición:

Las políticas de una empresa son el conjunto de normas internas que se diseñan para regular y delimitar las reglas de conducta dentro de una organización. Describen las responsabilidades tanto de los empresarios y altos cargos como de los empleados en todos los niveles jerárquicos.

Tienen como objetivo proteger los derechos de los trabajadores, así como los intereses comerciales de los empleadores.

Ejemplo

Política de sostenibilidad: Reemplazar la mayoría de las bombillas por bombillas de bajo consumo como LED.

Política de seguridad en TI: confidencialidad de los activos digitales frente a sujetos no autorizados.

Programas

La definición planteada por el PMI indica que un programa es “un grupo de proyectos interrelacionados que son Page 3 administrados de forma coordinada, con el fin de obtener beneficios y control que no estarían disponibles si se gestionaran en forma individual”.

Un programa es una colección de proyectos que se gestiona como un grupo para lograr eficiencias de escala. Así como la gestión de proyectos implica la coordinación de tareas individuales, la gestión de programas es la coordinación de los proyectos relacionados que se agrupan. Los proyectos se agrupan en un programa cuando los beneficios de gestionar la colección superan a los de la gestión de proyectos como unidades individuales. Un concepto relacionado es la gestión de la cartera de proyectos, un método para que las organizaciones gestionen y evalúen un gran número de proyectos agrupándolos en carteras estratégicas. Después, se analizan las carteras para determinar su efectividad general, cómo son sus estimaciones en comparación con los costes reales y si se alinean con los objetivos estratégicos más amplios de la organización.

Presupuestos

El presupuesto financiero, según Horngren et al. (2012), es aquella parte del presupuesto maestro formada del presupuesto de los gastos de capital, el presupuesto en efectivo, el balance general presupuestado y el estado de flujos de efectivo presupuestados. Un presupuesto financiero centra la atención en la manera en que las operaciones y los desembolsos de capital planeados afectan el efectivo.

Características de un presupuesto financiero

- Duración: salvo por excepciones, generalmente los presupuestos se crean con una duración estimada de 1 año.
- Objetivo: la elaboración del presupuesto pretende tener un control de los estados financieros de la institución y lograr las metas durante el año.
- Disciplinas a tener en cuenta: es necesario abarcar las diferentes facetas económicas. Desde las salidas de efectivo, como también los flujos de efectivo y las de nivel fiscal o de tesorería.
- Departamento responsable: dependiendo de la empresa, el departamento responsable de los presupuestos es el de administración, finanzas o contabilidad.

- **Tipología:** este tipo de presupuesto es a corto plazo, de carácter privado, flexible y sigue una metodología de estimación.

Tipos de presupuestos financieros: Existen varios tipos de presupuestos financieros, cada uno de ellos te permite definir planes y estrategias diferentes según la empresa.

Presupuesto maestro

Así como lo indica el nombre, el presupuesto maestro es el principal de un negocio. Es el referente porque abarca a todos los sectores y genera una proyección general de la empresa. Esto quiere decir que incluye la totalidad de los gastos de administración, el flujo de caja, todos los ingresos, costos fijos y demás factores financieros. Su principal objetivo, es mantener un balance general entre todos los departamentos.

Presupuesto operativo

Este tipo de presupuesto de operación contempla las actividades operacionales de la empresa. Ejemplo: administración, producción o venta. Generalmente se crean en instituciones grandes que necesitan llevar un control por la complejidad de la operación.

Presupuesto de producción

La elaboración de un presupuesto de producción es de las bases principales para conocer la cantidad de insumos y recursos que serán utilizados en un periodo determinado para generar ganancias para la empresa.

Presupuesto de flujo de caja

También conocido como presupuesto de efectivo, es aquel que informa a la empresa con cuánto dinero cuenta en un periodo de tiempo determinado. En otras palabras, es el encargado de informar con cuantos recursos cuenta la empresa para operar. Incluye todos los flujos de salidas de dinero, entrada de dinero, flujo de efectivo, entre otros.

Presupuesto capital

La elaboración del presupuesto capital ayuda a realizar una previsión financiera, para conocer la diferencia entre las futuras inversiones y los recursos que hacen falta para ejecutarla.

Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería es una herramienta financiera que permite planificar y controlar los flujos de cobros y pagos en una empresa. A diferencia de otros, se establece para periodos de tiempo cortos.

Organización

a) Conceptos

El concepto de organización ha sido abordado por numerosos autores a lo largo de la historia, desde diferentes perspectivas y enfoques. (Roldán, 2024)

- Henri Fayol - "La organización es la disposición y adaptación de los elementos necesarios para realizar una obra social: la organización es el conjunto de actividades necesarias para dirigir una empresa para alcanzar sus objetivos". Fayol, H. (1916)
- Chester I. Barnard - "Un sistema de actividades o esfuerzos conscientemente coordinados de dos o más personas que trabajan juntas para un propósito común". Barnard, C. I. (1938)
- James G. March y Herbert A. Simon - "Un conjunto de actividades humanas relativamente estables, estructuradas y coordinadas que se llevan a cabo para lograr un objetivo común". March, J. G., & Simon, H. A. (1958)
- Amitai Etzioni - "Un grupo de personas unidas por un conjunto de creencias y valores compartidos, que trabajan juntas para lograr objetivos comunes". Etzioni, A. (1964).
- Edgar H. Schein - "Un sistema social con límites definidos que es creado y mantenido por las actividades de sus miembros, y que existe para lograr objetivos específicos". Schein, E. H. (1999).
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge - "Una estructura social intencionalmente diseñada para coordinar las actividades de un grupo de personas hacia un objetivo común". Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013)
- Idalberto Chiavenato - "Un sistema social compuesto por personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común, mediante la coordinación de sus esfuerzos a través de una estructura jerárquica".

b) Principios

Los principios de la organización son un conjunto de normas o pautas generales que sirven como base para estructurar y gestionar una organización de manera eficiente y eficaz, permitiendo alcanzar sus objetivos de manera óptima. Estos principios han sido desarrollados a lo largo del tiempo por diversos autores y escuelas de pensamiento, y constituyen un pilar fundamental de la teoría administrativa.

1. Orientación a objetivos. Todas las actividades y decisiones que se tomen dentro de la organización deben estar orientadas al cumplimiento de sus objetivos previamente establecidos.
2. Especialización. Asignar a cada miembro de la organización tareas específicas de acuerdo con sus habilidades, conocimientos y experiencia, permitiéndoles enfocarse en lo que mejor saben hacer.
3. Jerarquía. Establecer una estructura de autoridad clara y definida, donde cada nivel de la organización tenga un grado de responsabilidad y control sobre sus subordinados.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe tener un solo jefe inmediato de quien recibe instrucciones y a quien rinde cuentas.
5. Difusión. Distribuir adecuadamente la autoridad y la responsabilidad entre todos los niveles de la organización, evitando la sobrecarga de trabajo en los altos mandos.
6. Tramo de control. Limitar el número de subordinados que un superior puede supervisar de manera efectiva.
7. Coordinación. Armonizar y sincronizar las actividades de los diferentes departamentos y niveles de la organización para lograr una acción conjunta y efectiva.
8. Comunicación. Establecer canales de comunicación claros, fluidos y eficientes para transmitir información, instrucciones y retroalimentación en todos los niveles de la organización.
9. Flexibilidad. La capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno y las nuevas demandas del mercado.
10. Equilibrio. Buscar un equilibrio entre las necesidades de la organización, los intereses y las expectativas.
11. Eficiencia. Maximizar los resultados al menor coste, principio fundamental para la viabilidad de cualquier organización.

12. Continuidad. A la hora de organizar, debemos pensar a largo plazo. Cada proceso de la empresa debe contar con un inicio y transcurrir hasta la consecución de los objetivos marcados, teniendo en cuenta sus eventuales ajustes.

13. Responsabilidad. Toda asignación de tareas y de recursos requiere generar y distribuir a su vez responsabilidades entre los diferentes miembros de la organización. Una responsabilidad que dependerá del rol y del rango de cada persona dentro de la misma.

Es importante destacar que estos principios no son rígidos ni absolutos, sino que deben ser adaptados a las características y necesidades específicas de cada organización. La aplicación efectiva de estos principios requiere de un análisis profundo de la realidad organizacional y una gestión estratégica adecuada. (Structuralia, s. f.)

c) División del trabajo

La división del trabajo en una organización es el proceso de desglosar un proceso productivo en tareas más pequeñas y especializadas, asignándolas a diferentes personas o grupos de personas. Esta estrategia tiene como objetivo aumentar la eficiencia, la productividad y la calidad del trabajo en general. (Morales, 2024)

- Identificación de tareas, se analiza el proceso productivo y se identifican las tareas individuales que lo componen.
- Agrupación de tareas, similares o relacionadas entre sí, creando departamentos o unidades de trabajo.
- Asignación de tareas, a los empleados en función de sus habilidades, conocimientos y experiencia.
- Especialización, los empleados se concentran en la realización de tareas específicas, lo que les permite desarrollar mayor eficiencia. (Morales, 2024)

d) Estructuras de organización

Las estructuras de organización definen la forma en que una empresa se organiza para alcanzar sus objetivos. Determinan cómo se distribuyen las tareas, cómo se toman las decisiones y cómo fluye la información entre los diferentes niveles de la jerarquía.

Existen diversos tipos de estructuras de organización, cada una con sus propias ventajas y desventajas. La elección de la estructura adecuada dependerá de diversos factores, como el tamaño de la empresa, el sector en el que opera, su estrategia y su cultura. (Narvaez, 2023)

1. **Estructura funcional.** Agrupa a los empleados según su especialidad o función. Cada departamento tiene un responsable que supervisa el trabajo de sus empleados. Promueve la especialización y la eficiencia, facilita la comunicación entre expertos y permite un mejor control de calidad. Puede generar rigidez y burocracia, dificulta la comunicación entre departamentos y puede desmotivar a los empleados.
2. **Estructura por productos.** Agrupa a los empleados según el producto o servicio que desarrollan. Cada producto o servicio tiene su propio equipo, que es responsable de todas las actividades relacionadas con él, desde el desarrollo hasta la comercialización. Permite una mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades del mercado, facilita la toma de decisiones y fomenta la responsabilidad entre los equipos. Puede generar duplicaciones de recursos, dificultar la comunicación entre equipos y generar competencia interna.
3. **Estructura geográfica.** Agrupa a los empleados según la ubicación geográfica en la que trabajan. Cada región o país tiene su propia oficina o filial, que es responsable de todas las actividades relacionadas con esa zona. Permite una mejor adaptación a las necesidades locales, facilita la comunicación con los clientes y reduce los costes operativos. Puede generar duplicaciones de recursos, dificultar la comunicación entre oficinas y generar problemas de coordinación.
4. **Estructura por clientes.** Agrupa a los empleados según el tipo de cliente que atienden. Cada tipo de cliente tiene su propio equipo, que es responsable de todas las actividades relacionadas con él, desde la venta hasta el servicio postventa. Permite una mayor atención a las necesidades de los clientes, mejora la satisfacción del cliente y fomenta la especialización. Puede generar duplicaciones de recursos, dificultar la comunicación entre equipos y generar competencia interna.

5. **Estructura por procesos.** Agrupa a los empleados según el proceso en el que trabajan. Cada proceso tiene su propio equipo, que es responsable de todas las actividades relacionadas con él, desde la recepción de materias primas hasta la entrega del producto final. Permite una mayor eficiencia y calidad en los procesos, facilita la identificación y resolución de problemas y fomenta el trabajo en equipo. Puede generar rigidez y burocracia, dificultar la comunicación entre equipos y desmotivar a los empleados.
6. **Estructura por equipo.** Se basa en la autogestión de equipos multifuncionales. Cada equipo es responsable de un proyecto o tarea específica, y tiene la autonomía para tomar decisiones y organizar su trabajo. Permite una mayor flexibilidad, creatividad y adaptación al cambio, fomenta la responsabilidad entre los miembros del equipo y mejora la motivación. Puede generar falta de coordinación entre equipos, dificultar la toma de decisiones estratégicas y requerir un alto nivel de capacitación y confianza en los empleados.
7. **Estructura en secuencia.** Se basa en la realización de tareas en una secuencia específica. Cada empleado tiene un rol definido y debe completar su tarea antes de que el siguiente pueda comenzar la suya. Permite una alta eficiencia y productividad, especialmente en tareas repetitivas, facilita la supervisión y el control. (Narvaez, 2023)

e) Modelos de organización

Los modelos de organización empresarial son estructuras que definen la forma en que se distribuyen las actividades, las responsabilidades y la autoridad dentro de una empresa. Cada modelo tiene sus propias características, ventajas y desventajas, y su elección depende de diversos factores como el tamaño, la complejidad, la industria y los objetivos de la organización.

Modelo de organización lineal o militar. Se caracteriza por su estructura rígida y vertical, donde la autoridad fluye de arriba hacia abajo en una línea recta. En este modelo, cada jefe tiene un único superior y a su vez, dirige a un grupo de subordinados. (Cslandaeta, 2021)

Características:

- Unidad de mando
- Cadena de mando

- Líneas de comunicación definidas
- Centralización de la toma de decisiones
- Formalización

Ventajas

- Simpleza
- Eficiencia
- Control
- Responsabilidad

Desventajas:

- Rigidez
- Falta de comunicación
- Lenta toma de decisiones a nivel operativo
- Desmotivación

Modelo funcional. Este se caracteriza por agrupar a los empleados en departamentos según su función o especialidad. A diferencia del modelo lineal, donde la autoridad fluye en una línea recta, en el modelo funcional la autoridad se distribuye entre diferentes departamentos. (Quiroa, 2022)

Características:

- Especialización. Los empleados se especializan en una función o tarea específica, lo que aumenta su eficiencia y productividad.
- Departamentalización. La empresa se divide en departamentos funcionales, cada uno de los cuales tiene un jefe responsable de su funcionamiento.
- Comunicación lateral. La comunicación entre los departamentos es más fluida que en el modelo lineal.
- Descentralización de la toma de decisiones. Los jefes de departamento tienen mayor autonomía para tomar decisiones relacionadas con su área de especialización.

Ventajas:

- Eficiencia
- Adaptabilidad
- Mejor comunicación
- Motivación

Desventajas:

- Duplicación de esfuerzos
- Problemas de comunicación
- Pérdida de la visión global
- Conflictos entre departamentos

Modelo de organización Staff. También conocido como modelo de asesoría o consultoría, se caracteriza por la existencia de un órgano central que brinda apoyo y asesoría a las unidades operativas de la organización. Este órgano central, denominado staff, está compuesto por especialistas en diferentes áreas, como finanzas, producción, marketing, recursos humanos, entre otras. Las unidades operativas, por su parte, son las encargadas de ejecutar las actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. (C, 2022)

Características:

- Énfasis en la asesoría y el apoyo. El staff no tiene autoridad directa sobre las unidades operativas, sino que les brinda asesoría y apoyo para que puedan realizar sus funciones de manera más efectiva.
- Especialización. El staff está compuesto por especialistas en diferentes áreas, lo que les permite brindar una asesoría más completa y especializada a las unidades operativas.
- Flexibilidad. El modelo staff es flexible y puede adaptarse a las necesidades de diferentes tipos de organizaciones.

Modelo de comités. Se caracteriza por la existencia de comités como base fundamental para la toma de decisiones y la ejecución de tareas dentro de la organización. Estos comités se componen de grupos de personas con diferentes experiencias y conocimientos que se reúnen para discutir, analizar y resolver problemas específicos. (Cuofano, 2024)

Características:

- Autoridad compartida. Las decisiones no son tomadas por una sola persona, sino por el grupo en su conjunto.
- Diversidad de perspectivas. Se fomenta la participación de diferentes puntos de vista, lo que puede conducir a soluciones más creativas y efectivas.
- Mayor responsabilidad. Los miembros del comité comparten la responsabilidad de las decisiones tomadas.
- Comunicación abierta. Se promueve la comunicación abierta y transparente entre los miembros del comité.

Modelo multidivisional. Es una estructura organizacional comúnmente utilizada por grandes empresas con diversas líneas de negocio o productos. En este modelo, la empresa se divide en divisiones autónomas, cada una de las cuales es responsable de sus propias operaciones, incluyendo:

- Estrategia: Las divisiones definen su propia estrategia competitiva y establecen sus objetivos de negocio.
- Operaciones: Las divisiones gestionan sus propias actividades diarias, incluyendo la producción, el marketing, las ventas y el servicio al cliente.
- Recursos: Las divisiones tienen control sobre sus propios recursos financieros y humanos.

La alta dirección de la empresa establece la visión general y coordina las actividades de las divisiones. Sin embargo, las divisiones tienen un alto grado de autonomía para tomar sus propias decisiones y operar de manera independiente. (P, 2020)

Modelo organizacional holding. También conocido como sociedad matriz, es una empresa que posee y controla otras empresas, llamadas filiales. Las filiales pueden ser empresas que operan en diversos sectores o que se dedican a diferentes actividades comerciales. La empresa holding ejerce control sobre las filiales al poseer la mayoría de sus acciones o al tener poder de decisión en sus juntas directivas. (Argudo, 2023)

Características:

- Estructura jerárquica. La empresa holding se encuentra en la cima de la estructura, mientras que las filiales se encuentran en niveles inferiores.

- Control centralizado. La empresa holding toma las decisiones estratégicas para todo el grupo y supervisa el desempeño de las filiales.
- Sinergias. El objetivo del modelo holding es crear sinergias entre las filiales, lo que significa que las empresas del grupo pueden beneficiarse mutuamente al compartir recursos, conocimientos y experiencia.

Modelo matricial. Se caracteriza por tener una estructura donde hay varios líderes. Es decir, en un organigrama matricial, los empleados pueden tener más de un jefe. La autoridad se reparte entre los gerentes funcionales, que son responsables de su área de especialización, y los gerentes de proyecto, que se encargan de un proyecto o iniciativa específica. Los empleados reportan a ambos tipos de gerentes, lo que crea una red de relaciones más complejas que en una estructura organizativa tradicional. (Asana, 2024)

Características:

- Doble reporte. Los empleados reportan a un gerente funcional y a un gerente de proyecto.
- Enfoque en el proyecto. La organización se centra en la entrega de proyectos específicos.
- Comunicación abierta. Se fomenta la comunicación fluida entre los equipos.
- Flexibilidad. La estructura permite adaptarse a las necesidades cambiantes de los proyectos.

Modelo transnacional o global. El modelo se caracteriza por tener operaciones y presencia en múltiples países del mundo. Estas organizaciones no están ligadas a un solo país de origen, sino que se han expandido internacionalmente para aprovechar las ventajas competitivas de diferentes regiones. (Roldán, 2022)

Características:

- Estructura global. La organización cuenta con una estructura descentralizada, con unidades de negocio en diferentes países que gozan de cierta autonomía para tomar decisiones estratégicas.
- Adaptación local. Las empresas transnacionales se adaptan a las condiciones y preferencias de los mercados locales en los que operan, en cuanto a productos, servicios, marketing y gestión.

- Cultura global. Fomentan una cultura organizacional global que promueve la colaboración, el intercambio de conocimientos y la sinergia entre las diferentes unidades de negocio.
- Recursos globales. Aprovechan los recursos disponibles en diferentes países, como mano de obra, materias primas, tecnología y mercados financieros.

f) Técnicas de organización

Organigramas. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura organizativa de una empresa o institución. Estas representaciones muestran la relación jerárquica entre los diferentes departamentos, unidades o personas que componen la organización. Los organigramas pueden ser de diferentes tipos, como el vertical, horizontal, matricial, entre otros, según la estructura específica de la organización que se esté representando. (De Azkue, 2023)

Diagramas de proceso. Los diagramas de proceso son representaciones gráficas que muestran la secuencia de pasos o actividades que se llevan a cabo para realizar un proceso particular dentro de una organización. Estos diagramas suelen incluir símbolos estandarizados para representar diferentes tipos de actividades, decisiones, flujo de información, entre otros aspectos relevantes del proceso. (Giani, 2024)

Simbología. Los diagramas de flujo utilizan un conjunto de símbolos estandarizados para representar visualmente los diferentes pasos y decisiones que componen un proceso. Cada símbolo tiene un significado único y ayuda a comprender el flujo general del proceso.

Símbolos básicos:

- **Terminal:** Representa el inicio o el final de un proceso. Se suele representar con un rectángulo redondeado o una forma ovalada.
- **Proceso:** Representa un paso o una acción específica dentro del proceso. Se suele representar con un rectángulo.
- **Línea de flujo:** Indica la secuencia de los pasos en el proceso. Se representa con una línea que conecta los símbolos.

- **Decisión:** Representa una decisión que se debe tomar en el proceso. Se suele representar con un rombo.
- **Conector:** Se utiliza para unir dos o más líneas de flujo que se encuentran en diferentes partes del diagrama. Se suele representar con un círculo pequeño.

Símbolos adicionales:

- **Entrada/Salida:** Representa la entrada o salida de datos en el proceso. Se suele representar con un rectángulo con una flecha que entra o sale.
- **Subproceso:** Representa un subproceso dentro del proceso principal. Se suele representar con un rectángulo doble o con una figura similar que contenga otros símbolos de diagrama de flujo.
- **Documento:** Representa un documento o informe generado en el proceso. Se suele representar con un rectángulo con una esquina doblada.
- **Almacenamiento:** Representa el almacenamiento de datos en el proceso. Se suele representar con un cilindro o una cinta magnética.
- **Comentario:** Se utiliza para agregar notas o explicaciones adicionales al diagrama. Se suele representar con una burbuja o un rectángulo con un borde discontinuo.

Etapas para elaborar un diagrama de proceso o procedimiento

- Identificación del proceso a representar.
- Recopilación de información sobre el proceso.
- Definición de los límites del proceso.
- Identificación de las actividades principales y secuencia de pasos.
- Selección de la simbología adecuada.
- Elaboración del diagrama de proceso.
- Revisión y validación del diagrama con los involucrados en el proceso.

Cuadro de distribución del trabajo o de actividades. Un cuadro de distribución del trabajo o de actividades es una herramienta que permite organizar y asignar las tareas y responsabilidades entre los miembros de un equipo o departamento. En este cuadro se pueden

listar las diferentes actividades a realizar, los responsables de cada actividad, los plazos de ejecución, entre otros detalles relevantes para la gestión eficiente del trabajo. (Collar, 2023)

Elementos principales del CDT:

- Tareas o actividades: Se describen de forma clara y concisa las tareas que deben realizarse.
- Responsables: Se indica la persona o equipo responsable de cada tarea.
- Tiempo estimado: Se estima el tiempo que se tardará en completar cada tarea.
- Fechas de inicio y fin: Se establecen las fechas en que se debe iniciar y finalizar cada tarea.
- Observaciones: Se pueden incluir notas adicionales sobre las tareas, como dependencias entre ellas o recursos necesarios.

Elaboración del CDT:

1. Identificar las tareas o actividades: Se debe hacer una lista completa de todas las tareas que deben realizarse para completar el proyecto o la unidad de trabajo.
2. Asignar responsables: Se debe asignar un responsable a cada tarea, teniendo en cuenta sus habilidades y experiencia.
3. Estimar el tiempo: Se debe estimar el tiempo que se tardará en completar cada tarea. Para ello, se puede utilizar la técnica de descomposición de tareas o la experiencia de los miembros del equipo.
4. Establecer fechas: Se deben establecer las fechas en que se debe iniciar y finalizar cada tarea. Para ello, se debe tener en cuenta el tiempo estimado y las dependencias entre las tareas.
5. Completar el cuadro: Se debe completar el cuadro con toda la información recopilada.
6. Revisar y actualizar el cuadro: El CDT debe revisarse y actualizarse periódicamente para reflejar los cambios en el proyecto o la unidad de trabajo.

Formulación. La formulación en el contexto de la organización se refiere al proceso de definir claramente los objetivos, metas, estrategias y planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Este proceso implica identificar y analizar las necesidades,

recursos y restricciones de la organización, así como diseñar un plan de acción coherente y realista para alcanzar los resultados deseados. (Jhonatan, 2023)

Análisis de puestos. El análisis de puestos es un proceso sistemático para recopilar, documentar y analizar información sobre las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo asociadas a un puesto específico dentro de una organización. Este análisis ayuda a comprender mejor las necesidades de la organización en términos de talento humano, así como a establecer criterios claros para la selección, evaluación y desarrollo de personal. (Equipo editorial, Etecé, 2021)

Existen varios métodos para realizar un análisis de puestos, pero algunos de los más comunes son:

- Observación directa: Un analista observa a un empleado mientras realiza su trabajo y toma notas sobre lo que observa.
- Entrevistas: Un analista entrevista al empleado que ocupa el puesto para obtener información sobre sus tareas, responsabilidades y habilidades.
- Cuestionarios: Se distribuyen cuestionarios a los empleados para que los completen sobre sus tareas, responsabilidades y habilidades.
- Registros de puestos: Se revisan los registros de puestos existentes para obtener información sobre las tareas y responsabilidades del puesto.

Integración

a) Conceptos

La integración es una función fundamental dentro del proceso administrativo, la cual se encarga de unificar y articular los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para el logro de los objetivos organizacionales. Diversos autores han aportado definiciones y perspectivas sobre este concepto clave:

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. En su obra "Administración: un análisis de las funciones básicas de las empresas", Koontz y O'Donnell definen la integración como "la coordinación de todos los esfuerzos y actividades de la empresa en un todo unificado y efectivo". Enfatizan la importancia de armonizar los esfuerzos individuales y departamentales para alcanzar metas comunes. (Munguía, s. f.)

Agustín Reyes Ponce. En su libro "Administración de empresas", Reyes Ponce define la integración como "obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". Destaca la selección y asignación del personal adecuado, así como la provisión de los recursos materiales y financieros requeridos. (Licenciatura En Administración — UAEH, s. f.)

Idalberto Chiavenato. En su obra "Fundamentos de administración", Chiavenato define la integración como "la función administrativa que busca la unidad de acción dentro de la organización a través de la coordinación, colaboración y cooperación de los diversos departamentos y áreas". Enfatiza la armonización de esfuerzos y la creación de sinergia entre los diferentes elementos de la organización. (Sistema de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, s. f.)

b) Principios

La integración es una función fundamental de la administración que se encarga de reunir y coordinar todos los recursos de una organización para lograr sus objetivos. Para llevar a cabo esta función de manera efectiva, existen algunos principios clave que deben ser considerados.

- **Adecuación hombre-puesto.** Este principio establece que la persona idónea debe ocupar el puesto adecuado. Para ello, se deben considerar las habilidades, conocimientos, experiencia y aptitudes de cada individuo, así como las características y requerimientos del puesto que va a desempeñar.
- **Unidad de mando.** Este principio establece que cada empleado debe tener un solo jefe inmediato de quien recibe instrucciones y a quien rinde cuentas. Esto evita la confusión y duplicidad de esfuerzos, y permite una mejor comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización.
- **Armonía de intereses.** Este principio establece que debe existir una coincidencia entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos de la organización. Esto se logra mediante la motivación, el liderazgo y la creación de un buen ambiente de trabajo.
- **Aprovechamiento del factor humano.** Este principio establece que el recurso humano es el más importante de una organización, por lo que debe ser tratado con respeto y

dignidad. Esto implica brindarles oportunidades de desarrollo profesional, capacitación y crecimiento personal.

- Delegación de autoridad. Este principio establece que los gerentes deben delegar autoridad y responsabilidad a sus subalternos, en la medida de lo posible. Esto permite agilizar la toma de decisiones y empoderar a los empleados.
- Comunicación efectiva. Este principio establece que la comunicación es esencial para una buena integración. La información debe fluir de manera clara, precisa y oportuna entre todos los niveles de la organización.
- Trabajo en equipo. Este principio establece que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de los objetivos comunes. Se debe fomentar la colaboración, la cooperación y el respeto mutuo entre los miembros de los equipos de trabajo.
- Liderazgo efectivo. Este principio establece que el liderazgo es esencial para una buena integración. Los líderes deben inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos.
- Supervisión adecuada. Este principio establece que la supervisión es necesaria para asegurar que los empleados estén trabajando de manera eficiente y eficaz. La supervisión debe ser constructiva y orientada al desarrollo del personal.
- Evaluación del desempeño. Este principio establece que es importante evaluar el desempeño de los empleados de manera periódica. Esto permite identificar áreas de mejora y brindar retroalimentación oportuna.

c) Integración de recursos humanos

La integración de recursos humanos es un proceso fundamental para las organizaciones, ya que permite incorporar de manera efectiva a los nuevos colaboradores y facilitar su adaptación al ambiente laboral. (Digital, 2022)

Este proceso va más allá de la simple contratación, e incluye una serie de actividades orientadas a:

- Brindar información sobre la empresa, su cultura, valores, misión, visión y objetivos.
- Presentar al nuevo colaborador con sus compañeros de trabajo y jefes inmediatos.

- Capacitar al nuevo colaborador en las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Facilitar la integración del nuevo colaborador a la dinámica del equipo de trabajo.
- Resolver dudas y brindar apoyo al nuevo colaborador durante el proceso de adaptación.

Beneficios:

- Mayor productividad de los nuevos colaboradores.
- Reducción de la rotación de personal.
- Mejora del clima laboral.
- Mayor compromiso de los colaboradores con la empresa.
- Reducción de costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos colaboradores.

Etapas de la integración de recursos humanos:

1. Pre-integración: Se realizan actividades como la selección del personal, la preparación del puesto de trabajo y la comunicación de la fecha de incorporación.
2. Inducción: Se brinda al nuevo colaborador información sobre la empresa, su cultura, valores, misión, visión y objetivos. También se le presenta con sus compañeros de trabajo y jefes inmediatos.
3. Socialización: Se ayuda al nuevo colaborador a integrarse a la dinámica del equipo de trabajo y a la cultura de la empresa.
4. Seguimiento: Se evalúa el proceso de integración del nuevo colaborador y se le brinda apoyo adicional si es necesario.

d) Integración de recursos materiales

La integración de recursos materiales es un proceso fundamental en la gestión de empresas y organizaciones. Consiste en obtener, agrupar y articular los elementos físicos y tangibles que son necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización, de acuerdo con lo establecido en la planeación. En otras palabras, se trata de dotar a la organización de los recursos materiales que requiere para alcanzar sus objetivos de manera eficiente. (Líder del Emprendimiento, 2021)

Estos recursos pueden incluir:

- **Materia prima:** Los insumos básicos que se transforman en productos o servicios finales.
- **Materiales:** Los elementos que se utilizan en la producción, como herramientas, maquinaria, equipos y suministros.
- **Instalaciones:** Los espacios físicos donde se desarrolla la actividad productiva, como fábricas, oficinas, almacenes y locales comerciales.

La integración de recursos materiales implica diversas actividades:

- **Planificación:** Determinar los recursos materiales que se necesitan, en qué cantidades y en qué momentos.
- **Abastecimiento:** Adquirir los recursos materiales necesarios a través de compra, alquiler o producción propia.
- **Almacenamiento:** Guardar los recursos materiales en condiciones adecuadas para protegerlos y conservarlos hasta su uso.
- **Distribución:** Hacer llegar los recursos materiales a los lugares donde se necesitan en el momento oportuno.
- **Control:** Monitorear el uso de los recursos materiales para garantizar su disponibilidad y evitar el desperdicio.

e) Integración de recursos informáticos y tecnológicos

La integración de recursos informáticos y tecnológicos (IRIT) en la administración se refiere al proceso de unificar y coordinar de manera efectiva los sistemas, aplicaciones, datos y dispositivos tecnológicos para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. (Redtelework.com, 2017)

Aprovechar al máximo la tecnología para:

- Optimizar procesos y flujos de trabajo
- Mejorar la comunicación y colaboración
- Aumentar la productividad
- Reducir costos
- Tomar mejores decisiones
- Ganar ventaja competitiva

Elementos clave de la IRIT:

- Planificación estratégica: Definir los objetivos de la organización y cómo la tecnología puede ayudar a alcanzarlos.
- Arquitectura tecnológica: Diseñar una infraestructura que soporte las necesidades actuales y futuras de la organización.
- Gestión de datos: Implementar prácticas para garantizar la calidad, seguridad y accesibilidad de los datos.
- Gestión de aplicaciones: Asegurar que las aplicaciones se utilizan de manera eficiente y efectiva.
- Seguridad de la información: Proteger los sistemas y datos de la organización contra amenazas.
- Capacitación y soporte: Brindar a los usuarios la formación y el apoyo necesarios para utilizar la tecnología de manera efectiva.

f) Integración de recursos financieros

La integración de recursos financieros es un proceso que consiste en agrupar y consolidar la información financiera de diferentes fuentes en un único sistema o plataforma. Esto permite a las empresas tener una visión completa y unificada de su situación financiera, lo que les facilita la toma de decisiones estratégicas y operativas. (Westreicher, 2022)

Beneficios:

- Mejora de la visibilidad financiera: La integración de recursos financieros permite a las empresas tener una visión completa de su situación financiera en tiempo real. Esto les permite identificar oportunidades y riesgos de manera más efectiva.
- Toma de decisiones más efectiva: Con una mejor visibilidad financiera, las empresas pueden tomar decisiones más informadas sobre sus inversiones, financiación y operaciones.
- Mayor eficiencia operativa: La integración de recursos financieros puede automatizar muchos procesos financieros manuales, lo que puede ahorrar tiempo y dinero a las empresas.

- Mejora del cumplimiento normativo: La integración de recursos financieros puede ayudar a las empresas a cumplir con las normas y regulaciones financieras.

¿Cómo se integra la información financiera? Existen diferentes maneras de integrar la información financiera, dependiendo de las necesidades de la empresa.

- Integración de sistemas financieros: Esta opción implica conectar los diferentes sistemas financieros de la empresa, como el sistema de contabilidad, el sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP).
- Extracción de datos: Esta opción implica extraer datos de los diferentes sistemas financieros de la empresa y almacenarlos en un almacén de datos centralizado.
- Integración basada en la nube: Esta opción implica utilizar una aplicación de integración de recursos financieros basada en la nube para conectar los diferentes sistemas financieros de la empresa.

g) Técnicas de integración

La integración en la administración es un proceso fundamental para el éxito de cualquier organización. Se trata de coordinar y armonizar los recursos y actividades de la empresa para lograr sus objetivos de manera eficiente. Existen diversas técnicas que pueden utilizarse para la integración, las cuales se pueden agrupar en dos categorías principales. (Argudo & Argudo, 2023)

1. Técnicas de integración del personal:

- Reclutamiento y selección: Se trata de identificar y seleccionar a los candidatos más idóneos para cada puesto de trabajo.
- Inducción y capacitación: Se busca familiarizar al nuevo colaborador con la empresa, su cultura, sus valores y sus normas.
- Asignación de tareas y responsabilidades: Se define claramente lo que se espera de cada colaborador y cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos.
- Evaluación del desempeño: Se mide el rendimiento del colaborador y se le brinda retroalimentación para ayudarlo a mejorar.

- **Comunicación:** Se fomenta una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros de la organización.
 - **Motivación:** Se utilizan diversas estrategias para mantener a los colaboradores motivados y comprometidos con su trabajo.
2. Técnicas de integración de recursos:
- **Planificación y programación:** Se coordinan las actividades de las diferentes áreas de la empresa para evitar duplicidades de esfuerzo y optimizar el uso de los recursos.
 - **Presupuestación:** Se asigna un presupuesto adecuado a cada área de la empresa para que pueda cumplir con sus objetivos.
 - **Control y seguimiento:** Se supervisan las actividades y el rendimiento de las diferentes áreas de la empresa para asegurarse de que se cumplan los objetivos establecidos.
 - **Toma de decisiones:** Se utilizan diferentes métodos para tomar decisiones acertadas y oportunas.

Dirección

a) Conceptos

El concepto de dirección ha sido abordado por numerosos autores a lo largo de la historia, desde diferentes perspectivas y enfoques. (Función de la Dirección En el Proceso Administrativo. Revista Digital., 2016)

- **Henry Fayol.** "La dirección es la acción de guiar y supervisar a los empleados, orientarlos, darles la información necesaria para que puedan realizar todas las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas". Fayol resalta la importancia de la motivación y liderazgo para lograr el éxito organizacional.
- **Lyndall Urwick.** "La dirección es el proceso de influir en la actividad de los empleados para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización". Urwick destaca la comunicación como elemento clave para la dirección efectiva.
- **Chester I. Barnard.** "La dirección es el sistema de funciones que coordina el esfuerzo humano de un grupo organizado para el cumplimiento de un objetivo común". Barnard resalta la importancia de la cooperación y la colaboración para el éxito organizacional.

- **Peter Drucker.** "La dirección es la tarea que consiste en convertir los objetivos en resultados". Drucker destaca la importancia de la toma de decisiones y la planificación estratégica para la dirección efectiva.
- **Harold Koontz y Cyril O'Donnell.** "La dirección es el proceso de guiar, inspirar y motivar a los empleados para que alcancen los objetivos de la organización". Koontz y O'Donnell destacan la importancia del liderazgo y la motivación para el éxito organizacional.
- **Idalberto Chiavenato.** "La dirección es el proceso de influir en las personas para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales". Chiavenato destaca la importancia del liderazgo, la comunicación y la motivación para la dirección efectiva.

b) Principios

Los principios de la dirección son un conjunto de normas y valores que guían a los administradores en la toma de decisiones y la ejecución de acciones para lograr los objetivos de la organización. Estos principios sirven como base para una gestión eficaz y eficiente, promoviendo la armonía, la productividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (*Principios de la Dirección - Cuáles Son, Importancia y Características*, s. f.)

Principios más importantes de la dirección:

- **Unidad de mando:** Cada empleado debe tener un solo jefe directo para evitar confusiones y conflictos.
- **Autoridad y responsabilidad:** La autoridad debe ir acompañada de la responsabilidad correspondiente.
- **División del trabajo:** El trabajo debe dividirse en tareas más pequeñas y especializadas para aumentar la eficiencia.
- **Coordinación de intereses:** Se deben armonizar los intereses individuales con los objetivos de la organización.
- **Impersonalidad del mando:** Las decisiones deben basarse en criterios objetivos y no en preferencias personales.
- **Supervisión directa:** Los superiores deben supervisar directamente el trabajo de sus subordinados para brindarles apoyo y retroalimentación.

- Vía jerárquica: La comunicación debe seguir la cadena de mando para mantener el orden y la disciplina.
- Resolución de conflictos: Se deben establecer mecanismos para resolver los conflictos de manera justa y oportuna.

c) Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso complejo que implica identificar un problema o una oportunidad, reunir información, evaluar alternativas y elegir la mejor opción. Se trata de una habilidad esencial para la vida personal y profesional, ya que nos permite afrontar situaciones diversas y tomar los mejores caminos para alcanzar nuestros objetivos. (Equipo editorial, Etc. 2021).

Existen diferentes modelos y enfoques para la toma de decisiones, algunos pasos generales que se pueden seguir son:

- Definir el problema o la oportunidad
- Reunir información
- Identificar alternativas
- Evaluar las alternativas
- Elegir la mejor opción
- Poner en práctica la decisión
- Revisar y evaluar la decisión

d) La motivación

La motivación es un elemento fundamental en la administración, ya que influye directamente en el desempeño, el compromiso y la productividad de los empleados. Un personal motivado se traduce en una organización más eficiente, innovadora y con mejores resultados.

La motivación en la administración se refiere al conjunto de factores que impulsan a los empleados a desempeñarse de manera óptima en sus tareas y a contribuir al logro de los objetivos de la organización. Estos factores pueden ser intrínsecos, como la satisfacción personal

por el trabajo bien hecho, o extrínsecos, como el reconocimiento, las recompensas económicas o las oportunidades de crecimiento profesional. (Herrera, 2021)

Importancia:

- Mayor productividad: Los empleados motivados son más eficientes y productivos, ya que se esfuerzan por realizar su trabajo de la mejor manera posible.
- Mejor calidad del trabajo: La motivación conduce a un mayor cuidado y dedicación en las tareas, lo que se traduce en una mejor calidad del trabajo.
- Mayor compromiso: Los empleados motivados se sienten más comprometidos con la organización y con sus objetivos, lo que aumenta su lealtad y retención.
- Mayor creatividad e innovación: La motivación fomenta la creatividad y la innovación, ya que los empleados se sienten más libres para proponer nuevas ideas y tomar riesgos.
- Mejor ambiente laboral: Un ambiente laboral motivador es más agradable y positivo, lo que reduce el estrés y el absentismo.

e) La comunicación y sus tipos

La comunicación es un elemento fundamental para el éxito de cualquier organización. En el ámbito administrativo, resulta crucial para el logro de objetivos, la toma de decisiones efectiva, el mantenimiento de un buen clima laboral y la construcción de relaciones sólidas con las partes interesadas. (Celis, 2022)

Tipos de comunicación:

Según la dirección del flujo:

- Comunicación descendente: Se refiere al flujo de información desde los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores.
- Comunicación ascendente: Flujo de información en sentido contrario, desde los niveles inferiores hacia los superiores.
- Comunicación horizontal: Ocurre entre miembros del mismo nivel jerárquico.

Según el grado de formalidad:

- Comunicación formal: Sigue canales y protocolos establecidos por la organización.

- Comunicación informal: Surge de manera espontánea y no se rige por normas rígidas.

Según el medio utilizado:

- Comunicación oral: Se realiza a través de la palabra hablada.
- Comunicación escrita: Se utiliza el lenguaje escrito para transmitir el mensaje.
- Comunicación no verbal: Emplea elementos como el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el tono de voz para comunicar el mensaje.

Importancia:

- Mejora la toma de decisiones
- Aumenta la productividad
- Fortalece el clima laboral
- Promueve la innovación
- Mejora las relaciones con las partes interesadas

f) Liderazgo

El liderazgo y la administración son dos disciplinas que se entrelazan de manera crucial en el mundo empresarial. Ambas son esenciales para el funcionamiento armonioso y exitoso de cualquier organización. El liderazgo se define como la capacidad de influir e inspirar a otros para que trabajen en conjunto hacia un objetivo común. (Equipo editorial, Etecé, 2021b)

Un buen líder es capaz de:

- Motivar a su equipo
- Delegar responsabilidades de manera efectiva
- Comunicarse de manera clara y concisa
- Tomar decisiones acertadas
- Resolver conflictos de manera eficiente
- Crear un ambiente de trabajo positivo y productivo

Importancia:

- Mejorar la productividad de los empleados

- Aumentar la moral y el compromiso de los empleados
- Reducir la rotación de personal
- Crear una cultura organizacional positiva
- Lograr los objetivos de la organización

g) Técnicas de dirección

Las técnicas de dirección son un conjunto de estrategias, métodos y enfoques que utilizan los líderes para gestionar y guiar a sus equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales. La elección de la técnica adecuada dependerá de diversos factores, como el tamaño de la empresa, la cultura organizacional, el tipo de tarea a realizar y las características del equipo. (Loeza, 2020)

Técnicas de dirección:

1. Delegación. Consiste en asignar responsabilidades y tareas a los miembros del equipo, otorgándoles la autoridad y los recursos necesarios para completarlas.
2. Comunicación. Es fundamental para establecer relaciones sólidas con los miembros del equipo, proporcionarles información clara y oportuna, y fomentar el diálogo abierto.
3. Motivación Los líderes deben inspirar y motivar a sus equipos para que den lo mejor de sí mismos.
4. Resolución de problemas. Los líderes deben ser capaces de identificar y resolver problemas de manera efectiva.
5. Liderazgo. Un buen líder debe ser capaz de inspirar, motivar y guiar a su equipo hacia el logro de objetivos comunes.
6. Retroalimentación. Es importante proporcionar retroalimentación regular y constructiva a los miembros del equipo para ayudarlos a mejorar su desempeño.
7. Coaching. El coaching es un proceso de desarrollo profesional en el que un líder trabaja con un miembro del equipo para ayudarlo a alcanzar su máximo potencial.
8. Empowerment. El empowerment es el proceso de dar poder a los empleados para que tomen decisiones y asuman responsabilidades.
9. Gestión del tiempo. Es importante que los líderes sean capaces de gestionar su tiempo y el de su equipo de manera efectiva.

10. Gestión del desempeño. La gestión del desempeño es un proceso continuo que implica establecer expectativas, evaluar el desempeño de los empleados y proporcionar retroalimentación.

Evaluación y control

a) Conceptos

La evaluación y el control son dos procesos administrativos interrelacionados que se enfocan en asegurar que las actividades realizadas en una organización se alineen con los objetivos establecidos. (Galán, 2022)

- **Henri Fayol.** Considera el control como una de las cinco funciones básicas de la administración, junto a la planeación, organización, dirección y coordinación. La importancia de la supervisión para detectar desviaciones y tomar medidas correctivas. Fayol, H. (1916)
- **George R. Terry.** Define el control como "el proceso de verificar si se está logrando lo que se ha planeado y, en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias". Destaca la medición como elemento clave para el control efectivo. Terry, G. R. (1950)
- **Idalberto Chiavenato.** Señala que el control es "la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita". Define la evaluación como "un proceso sistemático que mide y juzga el valor, la relevancia y el éxito de las acciones, programas y proyectos". Chiavenato, I. (2000)
- **James A.F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert.** Consideran el control como "el proceso de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas". Enfatizan la importancia de la retroalimentación para el control efectivo. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995)
- **Robert N. Anthony y David W. Raadi.** Distinguen entre control operativo y control de gestión. El control operativo se centra en las actividades diarias de la organización, mientras que el control de gestión se enfoca en el logro de los objetivos a largo plazo. Anthony, R. N., & Raadi, D. W. (2000).

b) Principios

Principios de la Evaluación y el Control

Los principios de la evaluación y el control son un conjunto de pautas que sirven como base para el diseño e implementación de sistemas de control efectivos en una organización. Estos principios buscan garantizar que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado y que se tomen las medidas correctivas necesarias cuando sea necesario. (Galán, 2022)

Principios más importantes:

- Establecer objetivos claros y medibles: Los objetivos deben ser específicos, cuantificables, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART).
- Enfocarse en los resultados: El control debe centrarse en los resultados obtenidos, no solo en las actividades realizadas.
- Ser oportuno: La información de control debe estar disponible a tiempo para que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias de manera oportuna.
- Ser flexible: Los sistemas de control deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios en el entorno.
- Ser participativo: Los empleados deben participar en el diseño e implementación de los sistemas de control.
- Ser basado en la evidencia: Las decisiones de control deben basarse en datos y evidencia objetiva.
- Ser orientado a la mejora continua: El control debe utilizarse para identificar oportunidades de mejora continua en los procesos y actividades de la organización.

Importancia:

- Mejorar el desempeño general de la organización.
- Alcanzar los objetivos de manera más eficiente y eficaz.
- Reducir costos y desperdicios.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Aumentar la satisfacción de los clientes y empleados.

c) Proceso de control

El proceso de control en la administración es una función esencial que se encarga de garantizar que las actividades y resultados de una organización se ajusten a los planes, estándares y objetivos establecidos. (Lozano, 2023)

Este proceso implica una serie de pasos:

1. Establecimiento de estándares: Se definen los criterios o medidas de rendimiento que se utilizarán para evaluar el desempeño de la organización, los departamentos, equipos o individuos.
2. Medición del desempeño: Se recopila información sobre el desempeño real de la organización en comparación con los estándares establecidos. Esto puede implicar la recopilación de datos, análisis de informes, y otros métodos de evaluación.
3. Comparación: Se compara el desempeño real con los estándares establecidos para identificar cualquier desviación o brecha entre lo planeado y lo ejecutado.
4. Análisis de las desviaciones: Se investigan las causas de las desviaciones identificadas para comprender por qué ocurrieron y qué acciones correctivas pueden ser necesarias.
5. Toma de medidas correctivas: Se implementan acciones correctivas para abordar las desviaciones y ajustar el desempeño hacia los estándares deseados. Esto puede implicar cambios en los procesos, políticas, asignación de recursos, capacitación, entre otras acciones.
6. Retroalimentación: Se proporciona retroalimentación a los responsables sobre su desempeño y los resultados de las acciones correctivas implementadas. Esta retroalimentación es fundamental para el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

d) Técnicas de control

Las técnicas de control son herramientas y métodos utilizados para monitorear, evaluar y regular el desempeño de una organización, departamento, proceso o individuo, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos establecidos de manera eficiente y efectiva. Estas técnicas

abarcan una variedad de enfoques y herramientas, cada una diseñada para satisfacer necesidades específicas de control. (Corvo, 2023)

Aquí te describo algunas de las técnicas de control más comunes:

Control financiero

- Presupuestos: Se establecen metas financieras para períodos específicos y se compara el desempeño real con estas metas.
- Análisis de estados financieros: Se evalúan los estados financieros para identificar tendencias, ratios financieros y desviaciones que puedan indicar problemas o áreas de mejora.

Control de calidad

- Inspección: Se verifica la calidad de los productos o servicios mediante la revisión de muestras o inspecciones exhaustivas.
- Control estadístico de procesos (SPC): Se utilizan técnicas estadísticas para monitorear y controlar la calidad de los procesos productivos.

Control de inventario

- Inventario periódico: Se realizan recuentos físicos regulares para comparar los niveles de inventario con los registros contables.
- Control de punto de pedido: Se establecen niveles mínimos de inventario que desencadenan la reposición de existencias.

Control de recursos humanos

- Evaluación del desempeño: Se evalúa el rendimiento de los empleados en relación con los estándares y objetivos predefinidos.
- Retroalimentación y coaching: Se proporciona retroalimentación constante y orientación a los empleados para mejorar su desempeño.

Control de procesos

- Diagramas de flujo y análisis de procesos: Se utilizan para visualizar y comprender los procesos, identificar cuellos de botella y áreas de mejora.

- Indicadores clave de rendimiento (KPIs): Se establecen métricas específicas para medir el desempeño de los procesos y se monitorean regularmente.

Control administrativo

- Delegación y supervisión: Se asignan responsabilidades claras y se supervisa el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Revisión de políticas y procedimientos: Se asegura que las políticas y procedimientos organizacionales estén actualizados y se cumplan adecuadamente.

Control de proyectos

- Planificación y seguimiento del cronograma: Se establecen hitos y se monitorea el progreso del proyecto para asegurar que se cumplan los plazos.
- Gestión de riesgos: Se identifican, evalúan y gestionan los riesgos que pueden afectar el éxito del proyecto.

e) Sistemas de control

Los sistemas de control son estructuras organizativas y procesos diseñados para guiar, supervisar y regular el funcionamiento de una organización, departamento, proceso o sistema en su totalidad. Estos sistemas se basan en la recopilación, análisis y retroalimentación de información para garantizar que los objetivos y metas establecidos se cumplan de manera eficiente y efectiva.

Los sistemas de control pueden variar en complejidad y alcance según las necesidades y características de la organización. Pueden abarcar desde simples sistemas de control financiero hasta sistemas integrados de gestión empresarial que supervisan múltiples aspectos de la organización, como finanzas, recursos humanos, operaciones, calidad y cumplimiento normativo. (Quiroa, 2023)

Sistemas de control:

- Establecimiento de estándares: Se definen criterios claros y medibles que sirven como referencia para evaluar el desempeño.

- Medición y monitoreo: Se recopila información relevante sobre el desempeño real y se compara con los estándares establecidos.
- Análisis de desviaciones: Se identifican discrepancias entre el desempeño real y los estándares, y se analizan las causas subyacentes.
- Toma de decisiones: Se toman medidas correctivas o preventivas para abordar las desviaciones identificadas y mejorar el desempeño futuro.
- Retroalimentación: Se proporciona información y comentarios sobre el desempeño a los responsables y partes interesadas relevantes.

f) Indicadores

Indicadores financieros

Los indicadores financieros son medidas cuantitativas utilizadas para evaluar la salud financiera y el desempeño de una organización. Proporcionan información clave sobre la eficiencia, solvencia, rentabilidad y liquidez de la empresa. (Alberto & Alberto, 2019)

1. Margen de beneficio. Este indicador muestra el porcentaje de ingresos totales que se convierten en beneficio neto después de deducir todos los costos y gastos. Es fundamental para evaluar la rentabilidad de la empresa y su capacidad para generar beneficios con sus operaciones.
2. Margen bruto. El margen bruto indica el porcentaje de ingresos que queda después de deducir el costo de los bienes vendidos (COGS) de los ingresos totales. Es una medida de la rentabilidad de las operaciones de producción o venta de productos.
3. Ratio de liquidez. Este ratio compara los activos líquidos de una empresa (como efectivo, cuentas por cobrar y valores negociables) con sus pasivos a corto plazo (como cuentas por pagar y préstamos a corto plazo). Un ratio de liquidez alto indica una mayor capacidad para cubrir las obligaciones financieras a corto plazo.
4. Crecimiento de ventas. Este indicador muestra el aumento porcentual en los ingresos de la empresa durante un período de tiempo específico. Es importante para evaluar la capacidad de la empresa para expandirse y captar nuevos clientes.

5. Retorno sobre la inversión (ROI). El ROI es una medida de la rentabilidad que compara la ganancia o beneficio obtenido de una inversión con el costo de la inversión inicial. Es una medida clave para evaluar la eficiencia de las inversiones realizadas por la empresa.
6. EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización). El EBITDA es una medida de la rentabilidad operativa de una empresa, ya que excluye los efectos de los gastos financieros, impuestos y partidas no monetarias como la depreciación y la amortización. Es útil para comparar el desempeño operativo de diferentes empresas, ya que elimina las variaciones en la estructura de capital y políticas de depreciación.
7. Ratio de endeudamiento. Este ratio compara la cantidad de deuda de una empresa con sus activos totales o patrimonio neto. Un ratio de endeudamiento alto puede indicar un mayor riesgo financiero debido a una mayor dependencia de la financiación externa.
8. Cobertura de intereses. Este indicador muestra la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses sobre la deuda. Se calcula dividiendo el beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT) entre los gastos de intereses. Un ratio de cobertura de intereses alto indica una mayor capacidad para cubrir los gastos de intereses.

Indicadores de personal

Los indicadores de personal son medidas cuantitativas y cualitativas utilizadas para evaluar el desempeño, la productividad, la eficiencia y el bienestar de los empleados dentro de una organización. Estos indicadores proporcionan información valiosa sobre el capital humano de la empresa y son fundamentales para la gestión eficaz de los recursos humanos. (Factorial, 2024)

1. Rotación de personal: Este indicador mide la tasa de entrada y salida de empleados dentro de la organización durante un período de tiempo determinado. Una alta rotación de personal puede indicar problemas de reclutamiento, retención o satisfacción laboral.
2. Ausentismo: El ausentismo es el porcentaje de tiempo laboral perdido debido a ausencias no programadas, como enfermedades o licencias. Un alto nivel de ausentismo puede indicar problemas de salud, moral o condiciones laborales insatisfactorias.
3. Productividad por empleado: Este indicador mide la cantidad de trabajo realizado por cada empleado en un período de tiempo determinado. Puede medirse en términos de

producción, ventas, proyectos completados o cualquier otra métrica relevante para la función laboral.

4. Satisfacción laboral: La satisfacción laboral es la medida en que los empleados se sienten contentos, comprometidos y motivados en su trabajo. Se puede medir mediante encuestas de satisfacción, retroalimentación informal o indicadores de clima laboral.
5. Absentismo: Este indicador muestra el porcentaje de tiempo laboral perdido debido a ausencias programadas, como vacaciones o días de enfermedad. Un alto nivel de absentismo puede indicar problemas de planificación de recursos humanos o insatisfacción laboral.
6. Índice de capacitación y desarrollo: Este indicador mide la inversión de la empresa en el desarrollo profesional y la capacitación de sus empleados. Puede incluir el número de horas de formación por empleado, el porcentaje de empleados que reciben formación o la inversión en programas de desarrollo.
7. Tiempo promedio de reclutamiento: Este indicador muestra la cantidad de tiempo necesario para llenar una vacante desde el momento en que se anuncia hasta que se contrata a un candidato. Un tiempo de reclutamiento largo puede indicar problemas de reclutamiento o procesos ineficientes.
8. Costo de contratación: Este indicador muestra el costo total de reclutar y contratar a un nuevo empleado, incluidos los gastos de publicidad, reclutamiento, selección y entrenamiento. Es importante para evaluar la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección.

Indicadores de producción

Los indicadores de producción son medidas utilizadas para evaluar la eficiencia, productividad y calidad de los procesos de producción en una organización. Estos indicadores son fundamentales para medir el rendimiento de la producción y optimizar los recursos utilizados en la fabricación de bienes o prestación de servicios. (Corvo, 2021b)

1. Eficiencia de la producción: Este indicador mide la relación entre la producción real y la producción teórica o estándar. Se calcula dividiendo la producción real entre la producción estándar y multiplicando por 100 para obtener un porcentaje. Una alta

eficiencia de producción indica un uso eficiente de los recursos y una operación sin desperdicios.

2. Tiempo de ciclo: El tiempo de ciclo es el tiempo promedio necesario para completar una unidad de producción, desde el inicio hasta el final del proceso. Se mide en unidades de tiempo (horas, minutos, segundos) y puede incluir tanto el tiempo de procesamiento como el tiempo de espera o transporte entre etapas del proceso. Reducir el tiempo de ciclo puede mejorar la capacidad de respuesta y la eficiencia de la producción.
3. Costo unitario de producción: Este indicador muestra el costo promedio de producir una unidad de producto. Se calcula dividiendo el costo total de producción entre el número de unidades producidas en un período de tiempo determinado. Monitorear y controlar el costo unitario de producción es fundamental para garantizar la rentabilidad y competitividad de la empresa.
4. Porcentaje de defectos: El porcentaje de defectos muestra la proporción de productos o servicios que no cumplen con los estándares de calidad o especificaciones del cliente. Se calcula dividiendo el número de productos defectuosos entre el número total de productos producidos y multiplicando por 100 para obtener un porcentaje. Reducir el porcentaje de defectos es crucial para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente.
5. Utilización de la capacidad: Este indicador muestra el porcentaje de la capacidad total de producción que se está utilizando en un momento dado. Se calcula dividiendo la producción real entre la capacidad máxima de producción y multiplicando por 100 para obtener un porcentaje. Mantener una alta utilización de la capacidad ayuda a maximizar la eficiencia y minimizar los costos fijos por unidad producida.
6. Tiempo de inactividad de la maquinaria: El tiempo de inactividad de la maquinaria es el tiempo durante el cual los equipos de producción no están en funcionamiento debido a fallas, mantenimiento planificado o ajustes. Se mide en horas o porcentaje de tiempo total de producción. Reducir el tiempo de inactividad ayuda a mejorar la disponibilidad y la eficiencia de los equipos.
7. Tasa de producción por hora: Este indicador muestra la cantidad de unidades producidas por hora en un proceso de producción. Se calcula dividiendo el número total de unidades producidas entre el tiempo total de producción en horas. Monitorear la tasa de

producción por hora ayuda a identificar cuellos de botella y optimizar el rendimiento del proceso.

Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad son medidas utilizadas para evaluar y monitorear el desempeño de los procesos, productos o servicios en términos de cumplimiento con los estándares de calidad, especificaciones y expectativas del cliente. Estos indicadores son fundamentales para garantizar la satisfacción del cliente, mejorar la eficiencia operativa y mantener la competitividad en el mercado. («Indicadores de Calidad: Qué Son y Cómo Gestionarlos», 2023)

1. Índice de satisfacción del cliente: Este indicador mide el nivel de satisfacción y la percepción del cliente sobre la calidad de los productos o servicios proporcionados por la empresa. Se puede medir a través de encuestas de satisfacción, comentarios de clientes o evaluaciones de servicio al cliente.
2. Número de reclamaciones o devoluciones: El número de reclamaciones o devoluciones muestra la cantidad de productos devueltos o quejas recibidas de los clientes debido a problemas de calidad, funcionamiento o satisfacción. Un alto número de reclamaciones puede indicar problemas de calidad en los productos o servicios.
3. Tiempo promedio de resolución de problemas: Este indicador muestra el tiempo promedio necesario para identificar, investigar y resolver problemas de calidad o no conformidades. Se calcula dividiendo el tiempo total empleado en la resolución de problemas entre el número total de problemas resueltos en un período de tiempo determinado.
4. Porcentaje de cumplimiento de estándares de calidad: El porcentaje de cumplimiento de estándares de calidad muestra la proporción de productos o servicios que cumplen con los estándares de calidad establecidos por la empresa o las normas de la industria. Se calcula dividiendo el número de productos o servicios que cumplen con los estándares entre el número total de productos o servicios producidos o entregados.
5. Índice de rechazo: El índice de rechazo muestra la proporción de productos o servicios que no cumplen con los estándares de calidad y son rechazados durante el proceso de

producción o inspección. Se calcula dividiendo el número de productos o servicios rechazados entre el número total de productos o servicios producidos o entregados.

6. Tasa de retrabajo: La tasa de retrabajo muestra la proporción de productos que requieren reparación o retrabajo debido a defectos o no conformidades. Se calcula dividiendo el número de unidades retrabajadas entre el número total de unidades producidas o entregadas.
7. Costo de la calidad: El costo de la calidad incluye todos los gastos asociados con la prevención, evaluación y corrección de problemas de calidad. Esto puede incluir costos de inspección, retrabajo, garantías, devoluciones, reclamaciones de clientes y pérdida de reputación. Reducir el costo de la calidad es un objetivo clave de la gestión de la calidad.

Indicadores de ventas y marketing

Los indicadores de ventas y marketing son medidas utilizadas para evaluar y monitorear el desempeño de las actividades comerciales y de promoción de una empresa. Estos indicadores son esenciales para medir el éxito de las estrategias de ventas y marketing, así como para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. (Blanco, 2023)

1. Tasa de conversión: La tasa de conversión muestra el porcentaje de clientes potenciales que se convierten en clientes reales. Se calcula dividiendo el número de conversiones (ventas realizadas) entre el número total de clientes potenciales (leads) y multiplicando por 100 para obtener un porcentaje. Una alta tasa de conversión indica la eficacia de las estrategias de ventas y marketing.
2. Costo de adquisición de clientes (CAC): El costo de adquisición de clientes muestra el gasto promedio necesario para adquirir un nuevo cliente. Se calcula dividiendo el costo total de marketing y ventas entre el número de nuevos clientes adquiridos en un período de tiempo determinado. Reducir el CAC es fundamental para mejorar la rentabilidad y la eficiencia de las actividades de adquisición de clientes.
3. Valor de vida del cliente (CLV): El valor de vida del cliente es el valor total que un cliente genera para la empresa a lo largo de su relación con ella. Se calcula sumando todos los ingresos generados por el cliente a lo largo de su ciclo de vida y restando los costos asociados con su adquisición, servicio y retención. Maximizar el CLV es clave para aumentar la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento sostenible.

4. Tasa de retención de clientes: La tasa de retención de clientes muestra el porcentaje de clientes existentes que continúan comprando productos o servicios de la empresa en periodos sucesivos. Se calcula dividiendo el número de clientes retenidos entre el número total de clientes al inicio del período y multiplicando por 100 para obtener un porcentaje. Una alta tasa de retención indica la lealtad de los clientes y la calidad del servicio.
5. ROI de marketing: El retorno de la inversión (ROI) de marketing muestra el rendimiento financiero generado por las actividades de marketing en relación con el costo de dichas actividades. Se calcula restando el costo total de marketing de los ingresos generados por las ventas y dividiendo el resultado entre el costo total de marketing, luego se multiplica por 100 para obtener un porcentaje. Un ROI positivo indica que las actividades de marketing están generando beneficios para la empresa.
6. Nuevos clientes adquiridos: Este indicador muestra el número de nuevos clientes que han realizado una compra o contrato con la empresa en un período de tiempo determinado. Seguir la adquisición de nuevos clientes es esencial para evaluar el éxito de las estrategias de marketing y ventas para atraer a nuevos clientes al negocio.
7. Porcentaje de cuota de mercado: El porcentaje de cuota de mercado muestra la participación de una empresa en el mercado en relación con sus competidores. Se calcula dividiendo las ventas de la empresa entre las ventas totales del mercado y multiplicando por 100 para obtener un porcentaje. Aumentar la cuota de mercado es importante para aumentar la presencia y competitividad de la empresa en su industria.

CAPITULO III “DESARROLLO”

Cronograma preliminar de actividades

Ilustración 6 "Cronograma de actividades"

ACTIVIDAD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Recolección de datos de la empresa	P																		
	R																		
2. Estructuración de la información recabada por importancia en el área.	P																		
	R																		
3. Identificación de políticas y lineamientos legales	P																		
	R																		
4. Concertación de reglamentos internos de la empresa.	P																		
	R																		
5. Creación de Organigrama de la empresa.	P																		
	R																		
6. Documentación de los procesos que se realizan en el área administrativo-recursos humanos.	P																		
	R																		

Descripción detallada de las actividades

1. Recolección de datos de la empresa: La estudiante recabo información de la empresa en la página de internet, registros físicos de la misma y la inducción por parte del jefe directo del área.
2. Estructuración de la información recabada por importancia en el área: Se clasifico la información recabada conforme a los procesos diarios realizados en la empresa.
3. Identificación de políticas y lineamientos legales: Se recabaron todos los fundamentos legales por los cuales se constituyó la empresa.
4. Concertación de reglamentos internos de la empresa: Se concertó una reunión general para dialogar y aprobar los lineamientos que formarían parte del reglamento interno conforme al fundamento legal antes mencionado.
5. Creación de Organigrama de la empresa: Se realizo la creación de un organigrama general de toda la empresa, así como la definición de los puestos que conformarían el mismo, usando
6. Documentación de los procesos que se realizan en el área administrativo-recursos humanos: Se realizo un registro textual de los procesos que se llevan a cabo en el area con ayuda de softwares externos como IMSS, INFONAVIT y SAT.
7. Creación de diagramas de flujo sobre los procesos que se realizan en el área administrativo-recursos humanos: Se realizó el diagrama de flujo del proceso de contratación de personal, por medio de una plataforma digital llamada EdrawMax que se facilita la creación de diagramas de flujo.
8. Registro de los puestos existentes: Se crearon fichas técnicas de los puestos que laboran en toda la empresa, por medio del uso de una plataforma digital llamada Canva.
9. Realización de formato de contratación de servicios: Se documento el formato de contratación de servicios conforme a la plantilla ya existente en la empresa, así como los requerimientos que los clientes y la empresa establecían.
10. Revisión final y aprobación del manual por parte del director de la empresa: Se entrego el manual final en formato PDF, realizado en una plataforma virtual llamada Canva que facilito la documentación de los procesos del área. Se proporciono al director el manual terminado para su correcta inspección y aprobación del manual.

CAPITULO IV “RESULTADO”

Manual del Área Administrativo-Recursos Humanos



Ilustración 7 "Portada del manual del área administrativo-recursos humanos"

Índice

<u>Introducción</u>	<u>1</u>
<u>Quienes somos</u>	<u>2</u>
<u>Misión</u>	<u>2</u>
<u>Visión</u>	<u>2</u>
<u>Organigrama</u>	<u>3</u>
<u>Valores</u>	<u>4</u>
<u>Servicios que ofrecemos</u>	<u>5</u>
<u>Objetivo General</u>	<u>8</u>
<u>Objetivos Específicos</u>	<u>8</u>
<u>Base Legal</u>	<u>8</u>
<u>Políticas del área administrativa</u>	<u>9</u>
<u>Políticas del área de recursos humanos</u>	<u>10</u>
<u>Alcance</u>	<u>16</u>
<u>Reglamento interno</u>	<u>17</u>
<u>Descripción de puestos</u>	<u>23</u>
<u>Proceso de contratación de personal</u>	<u>33</u>

Ilustración 8 "Índice del manual página 1"

Índice

<u>Contrato de Servicios</u>	<u>34</u>
<u>Formato de cotización</u>	<u>38</u>
<u>Formato de remisión</u>	<u>39</u>
<u>Opinión de Cumplimiento</u>	<u>40</u>
<u>Buzón IMSS</u>	<u>43</u>
<u>Facturación de Tickets</u>	<u>45</u>
<u>Cálculo de nómina</u>	<u>47</u>
<u>Facturación de nómina en SAT</u>	<u>53</u>
<u>SUA</u>	<u>62</u>
<u>Salario Mínimo</u>	<u>65</u>
<u>Índice de Precios al Consumidor</u>	<u>67</u>
<u>Prima de Riesgo</u>	<u>69</u>
<u>Documentos SUA</u>	<u>72</u>
<u>IDSE</u>	<u>77</u>
<u>Acuse de movimientos</u>	<u>80</u>
<u>EMA y EBA</u>	<u>81</u>
<u>Jovenes Construyendo el Futuro</u>	<u>84</u>

INTRODUCCIÓN

El Manual del área Administrativo-Recursos Humanos es un documento que recopila el compendio de los cargos, incluyendo la información de cada uno de las características específicas y los factores que componen cada uno de los cargos, que permiten describirlo como tal, y que son la base para luego determinar su grado de ubicación en la escala de sueldos y salarios correspondiente.

También sirve como documento referente para apoyar otros sub sistemas de la gestión administrativa del personal. Provee información sistemática y real que contribuya a determinar el valor relativo de los cargos y su ubicación en la escala de sueldos y salarios.

Proporciona a la gestión administrativa del personal un instrumento idóneo que pueda ser utilizado para: La selección, adiestramiento, evaluación del personal. El desarrollo de programas de clasificación y remuneraciones. La aplicación y manejo de planes y programas de beneficios salariales. Establecimiento de programas de calidad, productividad y desarrollo organizacional.

QUIENES SOMOS

Somos una empresa proveedora de servicios de integrales de mantenimiento industrial y comercial, en todas sus variedades. Enfocados a ofrecer un servicio que nos diferencie de la competencia a precio competitivo. Esto con colaboradores especializados contado con las certificaciones correspondientes, motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Incrementando la productividad y eficiencia de nuestros estimados clientes

MISIÓN

Brindar los mejores Servicios Integrales de Mantenimiento, usando nuevas y novedosas técnicas de Asesoría, Gestión y Ejecución de Mantenimiento Industrial y Comercial para lograr la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo soluciones eficientes y eficaces.

VISIÓN

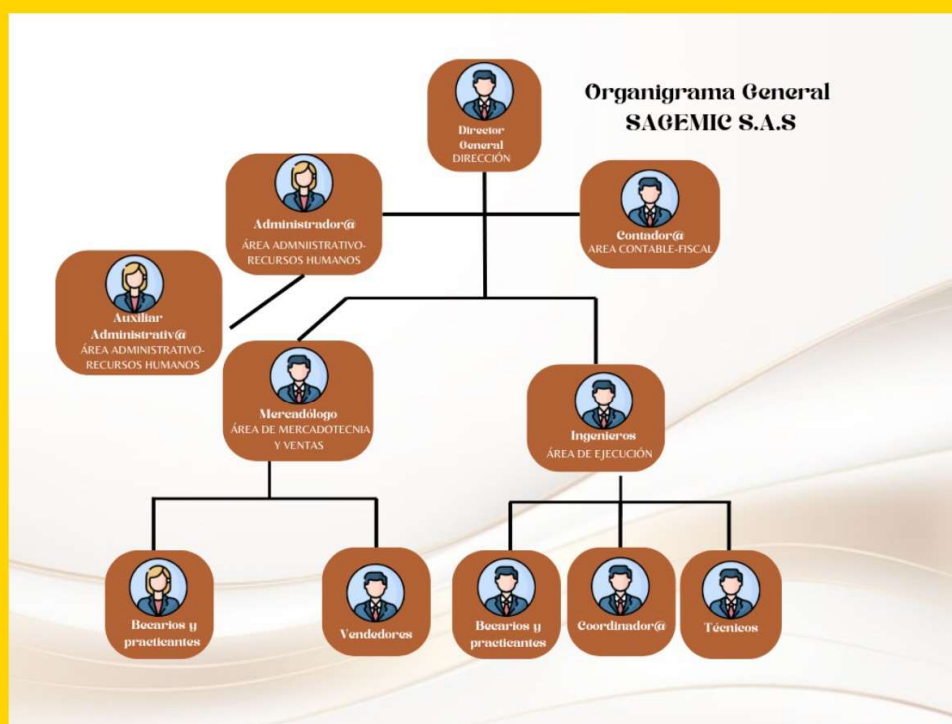
Ser reconocida como la mejor empresa de Servicios de Asesoría, Gestión y Ejecución de Mantenimiento en el estado de Tlaxcala brindando a nuestros clientes los mejores servicios, costos y calidad en cuanto a mantenimiento en sus distintas categorías.



Ilustración 11 "Quienes somos, misión y visión manual"

ORGANIGRAMA Y ANTECEDENTES

SAGEMIC S.A.S inicia operaciones en el año 2016 derivada de la necesidad de nuestros clientes de contar con soluciones de mantenimiento en una sola empresa, contamos con un sistema de trabajo innovador y funcional que logra ser integral para solucionar los requerimientos de mantenimiento industrial y comercial de nuestros diferentes clientes que obtienen la mejor Asesoría, Gestión y Ejecución a sus necesidades de mantenimiento con la finalidad de encontrar el mejor costo, calidad y servicio.



3

Ilustración 12 "Organigrama y antecedentes"

VALORES

- Resolución de problemas: Brindamos soluciones a situaciones de mantenimiento no solo para el área industrial sino también para el área doméstica, contando con profesionistas capacitados para ofrecer el mejor servicio posible.
- Orientación al cliente: Analizamos, identificamos y satisfacemos los requisitos de nuestros clientes adaptándonos a sus necesidades.
- Trabajo en equipo: Trabajamos de manera proactiva, escuchando las sugerencias tanto de nuestros colaboradores como de los clientes, buscando un equilibrio para cumplir con los requerimientos que se piden.
- Honestidad: Actuamos con integridad, manteniendo un entorno de respeto y cordialidad, dentro y fuera de la empresa.
- Adaptación: Nos adaptamos a las necesidades y requisitos de los clientes, siempre teniendo en cuenta la integridad y el respeto a nuestros colaboradores.
- Calidad: Ofrecemos servicios de calidad, buscando la mejora continua y la satisfacción de los clientes.
- Puntualidad: Logramos entregar los servicios en el tiempo acordado, buscando que los clientes queden satisfechos con nuestro trabajo.



4

Ilustración 13 "Valores"

SERVICIOS QUE OFRECEMOS

ASESORÍAS TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO

Le apoyamos y asesoramos en la detección y corrección de fallas de su maquinaria, equipo, procesos, técnicas operativas y de ejecución de mantenimiento. Nuestros asesores técnicos especializados y certificados en las distintas líneas técnicas de mantenimiento industrial y comercial le brindaran la mejor solución a sus requerimientos y la búsqueda efectiva de la causa raíz de su problemática, entregándole todo lo necesario para eliminar el área de oportunidad basándose en acciones correctivas y preventivas. Contamos con asesores técnicos expertos en mantenimiento en las áreas técnicas de sistemas como:

- Automatización
- Termografía
- Mecánico
- Hidráulica
- Pailería y soldadura
- Electrónico
- Aire acondicionado y Refrigeración
- Telecomunicaciones y redes
- Instrumentación
- Vibraciones Mecánicas
- Montaje Mecánico y Estructura
- Calidad de Energía
- Sistemas de Tierras Físicas
- Calidad de energía



SERVICIOS QUE OFRECEMOS

GESTIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO

- Brindamos la mejor gestión innovadora para atender los requerimientos de mantenimiento y ejecución de sus proyectos, estamos vinculados con empresas especializadas en procesos de mantenimiento en sus diferentes líneas técnicas.
- Además de contar con una cartera de clientes de talleres de alta especialización en diferentes ramas de mantenimiento y oficios especializados; brindándole con ellos una búsqueda especializada a la particularidad que usted necesita en su gestión de algún servicio específico.
- Nuestra estrategia le ayudara a encontrar de inmediato la respuesta a su problemática o necesidad de mantenimiento, nuestro propósito es que usted encuentre múltiples soluciones de mantenimiento en una sola empresa como lo es SAGEMIC S.A.S.
- Usted nos indica que busca y nosotros le ofrecemos cuadros comparativos en cuestión de costos, calidad y servicio de las diferentes empresas con las cuales estamos vinculados estratégicamente para el beneficio de nuestros clientes, de esa manera usted no tendrá que hacer más que escoger la mejor opción de acuerdo a su necesidad.



Ilustración 15 "Gestión de servicios de mantenimiento"

SERVICIOS QUE OFRECEMOS

EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO

Desarrollamos sus planes de mantenimiento y de proyectos de mejora e inversión de capital, contamos con personal capacitado para poder cumplir sus expectativas en las áreas técnicas de mantenimiento como:

- Mecánica y neumática.
- Pintura.Eléctrica.
- Soldadura.
- Obra civil.
- Automatización.
- Sistemas de Tierras Físicas.
- Telecomunicaciones y redes.
- Hidráulica.
- Pailería.
- Impermeabilización y limpieza en general.
- Montaje mecánico y estructural.
- Montaje y ensamble metálico.



OBJETIVO GENERAL

Facilitar el manejo del área Administrativa-Recursos Humanos, así como proporcionar un documento que contenga la manera en cómo la organización se integra a través de las funciones políticas, normas y procedimientos de la misma.

Objetivos específicos

- Estructurar el área Administración – Recursos Humanos para que se realicen todas las actividades de manera eficiente.
- Contar con un instrumento administrativo, para mejorar el desempeño del personal, así como en el proceso de reclutamiento del mismo.
- Facilitar el proceso de inducción al personal nuevo, a efecto de propiciar una mejor prestación de los servicios.
- Facilitar la planeación y distribución de tareas o funciones.
- Lograr que las descripciones y perfiles de los puestos sea conformado bajo criterios de orden metodológico.

Base legal

Este Manual esta establecido bajo las siguientes leyes con la finalidad de tener una protección legal dentro de la empresa conforme a la contratación, pago y reclutamiento de los trabajadores:

- Ley Federal del Trabajo. Ley de Seguridad Social.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Tlaxcala.
- Código de Ética SAGEMIC S.A.S.
- Política de Privacidad SAGEMIC S.A.S.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Código Fiscal de la Federación.
- Constitución Política.

POLÍTICAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

SAGEMIC desarrollará actualizaciones periódicas de los descriptores de puestos de trabajo, así como de los perfiles de contratación de sus ocupantes, como una estrategia organizacional para procurar atraer al personal más competente para cada área de trabajo.

- El contenido de este manual es de obligatorio cumplimiento a todos los niveles jerárquicos de la institución.
- Este manual será Administrado por el Área de Administración, quien desarrolla las funciones y proporcionará las funciones de cada cargo cuando le sea solicitado.
- Este manual tendrá vigencia en la fecha de aprobación por la máxima autoridad de la empresa.
- Los poseedores del presente Manual son responsables de velar por el cumplimiento y actualización del mismo según los procedimientos establecidos para ello.
- El Área de Administración mantendrá actualizado el Manual de Descripción de Puestos basándose en: los análisis de los cargos, la valoración de los mismos y la elaboración y ajuste de las descripciones de los cargos, enviados por cada una de las unidades organizativas.
- Cuando por necesidades de alguna unidad organizativa, se requiera crear un cargo, el Área de Administración procederá a la creación de dicho cargo con las funciones y especificaciones que haya lugar y lo presentará a Dirección General para su aprobación.



Ilustración 18 "Políticas del área administrativa"

POLÍTICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de la persona que ocupará una vacante, se llevará a cabo por medio de un cuestionario electrónico, ya sea empleando el uso de plataformas de búsqueda de empleo o enviado vía correo electrónico en donde se podrá agendar una entrevista personal lo cual permitirá elegir al candidato idóneo para la vacante a contratar. Este proceso incluirá revisión de currículum para determinar si cumple con el perfil, entrevista y verificación de referencias laborales. La verificación de los documentos será realizada al momento de la entrevista personal, esta entrevista se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa y será con el director ejecutivo y el responsable del área para evaluar si el candidato cuenta con los conocimientos y aptitudes necesarios para el puesto de trabajo.

CONTRATACIÓN

La contratación del personal se hará por medio del área administrativo-recursos humanos que se realizará a través del respectivo contrato de prestación de servicio. El monto de la remuneración de la vacante estará establecido en los anuncios donde se publicite la vacante, sin embargo el personal podrá aumentar sus percepciones en el año con los siguientes propósitos:

- Incentivar el desarrollo del personal en los puestos de trabajo.
- Premiar el buen desempeño del trabajador por medio de bonos de productividad.

Todo exemplead@ de la institución podrá ser recontratado, siempre y cuando sus evaluaciones de desempeño hayan sido de muy bueno a excelente.

INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Toda persona contratada debe recibir la inducción necesaria con la finalidad de relacionarse con la empresa, las funciones, políticas del cargo y el personal con quien va a relacionarse. La inducción contempla el proceso de orientación donde se realiza la presentación de la empresa, del puesto de trabajo tanto físico como funcional y el equipo de trabajo con el que se relacionará, así como el acompañamiento de el responsable del área.

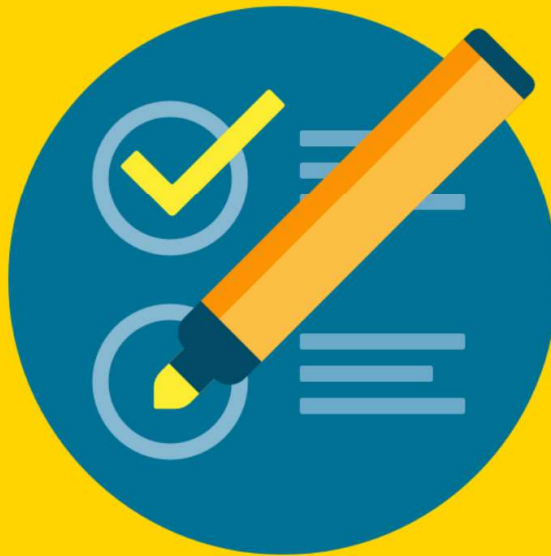
PERÍODO DE PRUEBA

Se establece un período de prueba que corresponde a 1 semana de trabajo, como empleado de SAGEMIC S.A.S el cual servirá para comprobar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo para el cual ha sido contratado. En el caso del empleado, este período le permite conocer las condiciones en las que va a desarrollar su trabajo.

Será responsabilidad del responsable del área brindar notificación cuando exista insatisfacción de las labores desempeñadas por el nuevo empleado, con el fin de dar por terminado el contrato sin responsabilidad para ninguna de las partes.

El contrato de prestación de servicios incluirá esta cláusula para normar el período de prueba aquí establecido.

Durante el período de prueba el empleado tiene los derechos y obligaciones que corresponden al puesto de trabajo como todos los demás empleados.



11

Ilustración 20 "Periodo de prueba"

FORMACIÓN Y/O CAPACITACION

SAGEMIC S.A.S brindará formación y/o capacitación a sus empleados, para promover la actualización y el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, o en la aplicación de una nueva tecnología, previniendo disminuir riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las competencias del empleado.

La formación y/o capacitación servirá además para crear un clima de mejora de la calidad y satisfacción entre los empleados, fomentando una actitud positiva hacia su trabajo y hacia SAGEMIC S.A.S, minimizando esfuerzos y estimulando el espíritu de trabajo en equipo que buscará desarrollar las habilidades y aptitudes de los miembros de su personal en el campo de sus competencias, persiguiendo con ello, el logro de los objetivos de su puesto de trabajo.

Las necesidades de formación y/o capacitaciones no planteadas oportunamente tendrán una prioridad de atención inferior. Todo el personal deberá recibir la inducción y capacitación adecuados, asistiendo con puntualidad durante el periodo de capacitación que será de una semana, salvo un caso fortuito o de fuerza mayor. En casos en los que el empleado no pueda atender dicha capacitación, deberá brindar la justificación respectiva.

Los capacitadores e instructores serán los responsables del área correspondiente, buscando que los nuevos trabajadores puedan tener el conocimiento necesario para desempeñar las actividades de su puesto de manera eficiente.

La capacitación de los puestos se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa después del pasar el periodo de prueba, para que se preparen y al mismo tiempo lo tomen en consideración para hacer los ajustes necesarios en el tiempo que estarán ausentes en sus labores, si así fuera el caso.

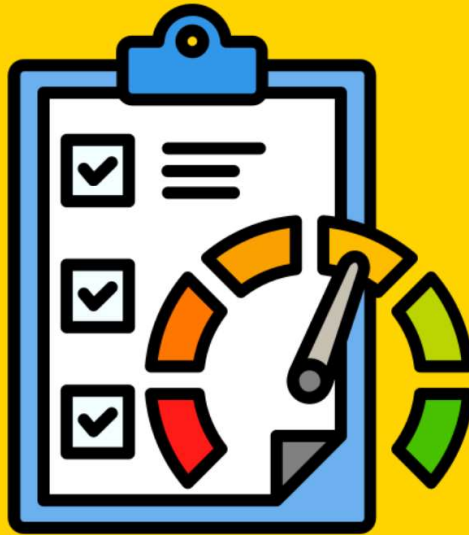
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SAGEMIC S.A.S programará al menos una vez al año, una evaluación del desempeño del empleado, que servirá para:

- a) Evaluar el desenvolvimiento del empleado en el cargo.
- b) Potenciar su desarrollo
- c) Incrementar la productividad de la empresa a través de motivar el mejoramiento del desempeño de los empleados.

La Evaluación del Desempeño de empleados no significa revisión de salario, sin embargo los resultados de las mismas, pueden ayudar para determinar las próximas o futuras revisiones de salario o promociones.

El Sistema de Evaluación del Desempeño, deberán ejecutarse buscando alcanzar grados de objetividad y equidad. Las Evaluaciones del Desempeño, deberán ser realizadas por el jefe inmediato del empleado, quien podrá llevar un registro de su desempeño, para que al realizarse la siguiente Evaluación del Desempeño se tenga en cuenta las actuaciones del empleado durante el período inmediato anterior, y la evaluación sea lo más objetiva posible.



13

Ilustración 22 "Evaluación del desempeño"

Se establece que sin perjuicio de lo normado, SAGEMIC S.A.S puede prescindir de los servicios de un empleado que evidencie bajo rendimiento, previa documentación de la gestión en cumplimiento a la legislación vigente.

Las Evaluaciones del Desempeño, servirá para la toma de decisiones en cuanto a:

- **RECONOCIMIENTOS:** Encaminado a motivar y recompensar a aquellas personas que tengan un desempeño sobresaliente.
- **CAPACITACIONES:** Orientada a detectar necesidades de capacitación que permitan mejorar aquellas áreas susceptibles de ser corregidas a través de ella, buscando perfeccionar las habilidades y las destrezas de los empleados con el fin de que se trasladen a su puesto de trabajo y este sea realizado de una manera efectiva.
- **PROMOCIONES:** Capaz de identificar en las personas evaluadas, las competencias para que puedan ser promovidas a otros cargos de mayor jerarquía y/o responsabilidad.
- **AMBIENTE LABORAL:** Detectar en el clima o ambiente laboral existente algunos problemas que afectan el desempeño institucional, con el fin de tomar acciones para que puedan ser corregidos o minimizados.
- **NECESIDADES DE PERSONAL:** Identificar necesidades de personal en las diferentes áreas de la organización.
- **BONOS DE PRODUCTIVIDAD:** Promover bonos de productividad dentro del rango de la vacante que ocupa el empleado, en razón de los méritos obtenidos en la evaluación del desempeño, sujeto a la disponibilidad presupuestaria.



14

Ilustración 23 "Evaluación del desempeño"

DESPIDO

En casos de infracción muy grave, el Director Ejecutivo, en coordinación de los responsables de área, procederán a comunicar por escrito al responsable del área administrativo-recursos humanos, su decisión de removerlo o destituirlo, expresando las razones legales que hubiere para hacerlo, los hechos en que se fundamenta, proponiendo su prueba.

Se enviará copia al empleado infractor y transcurrido tres días hábiles si no contestare, se presumirán ciertas las razones expuestas y se pronunciará la sentencia que corresponda sin más trámite ni diligencia.

En casos de despido, el empleado infractor deberá efectuar entrega de los bienes que tenía bajo su responsabilidad en coordinación con el responsable del área correspondiente o quien tenga asignada esta función.

RENUNCIA

Todo empleado que tome la decisión de retirarse de la empresa, debe presentar su carta de renuncia como mínimo 15 días antes de la fecha de su retiro.

Antes de su retiro de la empresa, debe hacer entrega de su cargo y los bienes que la empresa que se le hayan asignado en función de su cargo, a su jefe inmediato superior, en presencia del director ejecutivo.

Si el cargo que desempeña, es de responsabilidad y/o manejo de bienes, debe recibirle su jefe inmediato superior, levantando un acta de entrega que debe ser firmada por el empleado y el jefe inmediato.



Ilustración 24 "Despido y renuncia"

ALCANCE

El presente Manual tiene por objeto adoptar las políticas de área administrativo-recursos humanos para llevar el control de los trabajadores que laboran en la empresa, así como sus obligaciones y derechos dentro de la misma.

SAGEMIC S.A.S está comprometida con el respeto de los derechos de sus clientes, empleados y terceros en general.

Estas políticas son de carácter obligatorio buscando su cumplimiento por parte de todos los colaboradores de SAGEMIC S.A.S en el cumplimiento de sus funciones, incluidos contratistas y terceros que obran en nombre de la empresa.



REGLAMENTO INTERNO

A CONTINUACIÓN, SE PROPORCIONA DE MANERA DE GUÍA, UN FORMATO DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, DE CONFORMIDAD A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.

CAPITULO I. DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1º. Todos los trabajadores al servicio de la empresa están obligados a cumplir las disposiciones del siguiente reglamento.

ARTÍCULO 2º. En cumplimiento por lo dispuesto con el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo, este reglamento deberá colocarse en un lugar visible de la empresa, con el objetivo de que todos los trabajadores estén enterados y cumplan con su contenido. Así mismo, los trabajadores activos y de nuevo ingreso recibirán un ejemplar del reglamento.

ARTÍCULO 3º. Todos los trabajadores desempeñarán su trabajo en las labores y en el sitio que el patrón y/o sus representantes designen, cuando se requiera, el patrón moverá al personal de un puesto a otro, sin perjuicio al salario.

ARTÍCULO 4º. Todos los trabajadores que ingresen a la empresa, además de lo estipulado en su contrato, reunirán los siguientes requisitos:

- I. Entregar la documentación requerida en formato digital e impreso para generación del expediente.
- II. Estar capacitados físicamente para desempeñar labores en el puesto.
- III. Poseer la destreza y conocimientos necesarios para la correcta realización de su trabajo.
- IV. Cumplir este reglamento.

CAPITULO

II. JORNADA DE TRABAJO Y SALARIOS

- De lunes a sábado 9:00 a 05:00 hrs., área ejecución.
- De lunes a viernes 8:30 a 06:00 hrs., área administrativa.

La tolerancia será de 10 minutos a la entrada. Al exceder dicha tolerancia el trabajador retardado pedirá autorización para entrar al patrón y/o su jefe directo. Mediante una explicación, si se autoriza la entrada, realizará un reporte, y esta será firmada de conformidad por el patrón y/o su jefe directo.

Para la hora de salida, el trabajador deberá estar en su lugar hasta la hora de salir, limpiar su lugar de trabajo y proceder a su aseo personal antes de abandonar las instalaciones. En caso de abandono del lugar de trabajo antes del horario señalado, sin previa autorización, se aplicarán las medidas con base a la Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO 5º. Los trabajadores llegaran a la empresa con suficiente anticipación para que las labores se inicien efectivamente en el horario de entrada y tengan derecho al bono de puntualidad. Las labores terminarán en el horario indicado anteriormente.

ARTÍCULO 6.º El patrón está facultado para cambiar los horarios del trabajo y la rotación de los trabajadores conforme a las necesidades de la empresa, siempre y cuando se mantengan los límites de la jornada semanal de 48 hrs como lo marca la Ley, en caso de tales cambios, la empresa lo comunicara a los trabajadores anticipadamente.

ARTÍCULO 7º. La jornada semanal será de 48 horas. Los trabajadores del área de ejecución descansaran el día domingo y de áreas administrativas descansaran los días sábado y domingo.

ARTÍCULO 8º. Todo el personal checará su hora respectiva, tanto a la entrada como a la salida en el libro de trabajo de Excel que les fue entregado de manera digital, por lo que la falta de tal requisito, se considera como falta injustificada a sus labores y se descontara vía nómina.

ARTÍCULO 9°. Para todos los efectos legales, queda prohibido checar a otra persona que no sea la propia, haciéndose merecedor a las sanciones correspondientes, quien incurriera en dicha falta.

ARTÍCULO 10°. Cuando por necesidades de la empresa, el patrón ordene horas extras, expedirá por escrito esta ordenanza. Los servicios en este lapso se pagarán, no excederán de 3 horas por jornada ni de tres veces por semana.

ARTÍCULO 11°. Los salarios se pagarán de manera semanal o quincenal según corresponda o un día anterior si cae día festivo, se pagarán en moneda nacional. Los trabajadores firmarán recibo de pago. Cabe mencionar que cuando sea contratado el empleado le será retenido el primer salario semanal y le será devuelto en cuanto renuncie cuando entregue su equipo de protección personal y los recursos resguardados asignados.

ARTÍCULO 12°. Cuando algún trabajador no esté conforme con la liquidación de su raya deberá manifestarlo inmediatamente al patrón y/o representantes para que se corrijan la irregularidad si es que hubiera.

CAPITULO

III. DIAS DE DESCANSO, VACACIONES Y AGUINALDOS

ARTÍCULO 13°. Los trabajadores por cada 6 días de trabajo, descansan 1 día, con pago de salario íntegro, conviniéndose como día de descanso, el domingo de cada semana.

ARTÍCULO 14°. Las personas trabajadoras que tengan más de 1 año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a 12 días laborables, y que aumentará en 2 días laborables, hasta llegar a 20, por cada año subsecuente de servicios (Artículo 76 Ley Federal de Trabajo).

ARTÍCULO 15°. Los trabajadores tendrán derecho a una prima de 25% sobre los salarios que le correspondan, durante el periodo de vacaciones. Las vacaciones se disfrutarán individual de acuerdo a las necesidades de la empresa y en el periodo que señale la misma.

ARTÍCULO 16°. En caso de faltas injustificadas de asistencia, se podrán deducir del periodo vacacional correspondiente a cada caso.

ARTÍCULO 17°. Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

ARTÍCULO 18°. Si la relación de trabajo se termina antes de cumplir el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración, proporcional al año de servicio prestado.

ARTÍCULO 19°. Los trabajadores percibirán un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre con un equivalente al 15 día de salario, quienes no hayan cumplido el año de servicios, tendrán derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios.

ARTÍCULO 20°. Los permisos para faltar, deberán solicitarse con tres días de anticipación, justificando el motivo de la ausencia, la empresa según sus necesidades de producción, se reserva el derecho a conceder el permiso solicitado.

ARTÍCULO 21°. Los permisos no podrán exceder de 2 días en un lapso de un mes. Se deducirán los salarios correspondientes a cada caso. La empresa extenderá el permiso por escrito y duplicado, quedando un tanto en su poder y otro para el interesado, cuyo comprobante será requerido para justificar la ausencia del trabajador.

ARTÍCULO 22°. Cuando un trabajador falte sin justificación deberá avisar al centro de trabajo, el motivo de la falta procederá como sigue:

22.1 Por enfermedad, un familiar llamara telefónicamente dentro del lapso señalado y podrán justificarse únicamente con el comprobante de incapacidad que extienda el IMSS y presentarlo a la empresa lo más pronto posible.

22.2 Por accidente, un familiar llamara telefónicamente dentro del lapso señalado y podrán justificarse únicamente con el comprobante de incapacidad que extienda el IMSS y presentarlo a la empresa lo más pronto posible.

De no ser así el trabajador podrá ser acreedor de descuento de los días faltados mas un 50% por día de sanción y/o despido.

CAPITULO

IV. RIESGOS DE TRABAJO Y MEDIDAS PREVENTIVAS

ARTÍCULO 23°. El patrón adoptara las medidas necesarias para prevenir los riesgos de trabajo en maquinaria y herramientas, así como para evitar que los contaminantes excedan los máximos permisibles, estipulados en los ordenamientos vigentes.

ARTÍCULO 24°. El patrón instalará un botiquín con los medicamentos y material de curación indispensables en los primeros auxilios y adiestrará al personal necesario para enfrentar emergencias.

ARTÍCULO 25°. El patrón dotara a los trabajadores, durante toda la jornada, el equipo de protección personal, materiales, herramientas, uniformes y lo necesario para el desarrollo de sus labores en buen estado y calidad. El personal firmara una carta de resguardo.

20

CAPITULO V. LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

ARTÍCULO 26°. Los trabajadores inspeccionarán las herramientas y materiales antes de usarlos, si encontrasen algún defecto en ellos, deberán comunicarlo al patrón y/o a sus representantes.

ARTÍCULO 27°. Todos los trabajadores conservarán aseadas las herramientas, maquinaria, utensilios y mobiliario de uso, procurando evitar roturas o desperfectos en los mismos, de no ser así serán descontados vía nómina.

ARTÍCULO 28°. Los trabajadores mantendrán limpio el sanitario e instalaciones. La limpieza deberá ser mínimo 1 vez a la semana y podrá repartirse entre los trabajadores.

ARTÍCULO 29°. Durante las labores, no se consumirán alimentos en las áreas de trabajo, ni se guardarán alimentos perecederos en escritorios o sitios no autorizados. Únicamente contarán con 40 minutos para consumir sus alimentos, el horario será establecido por el patrón.

ARTÍCULO 30°. Inmediatamente después del tiempo comida, se limpiará el área y utensilios usados para tal actividad.

CAPITULO VI. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y SUS PROHIBICIONES

ARTÍCULO 31°. Los trabajadores deberán observar las siguientes recomendaciones:

- De acuerdo con el artículo 261 de la Ley Federal del Trabajo, queda prohibida el uso de bebidas alcohólicas y drogas durante la prestación del servicio, antes de empezar una jornada laboral el empleado tampoco debe de llegar al trabajo bajo los efectos del alcohol y droga.
- Asumir íntegramente sus responsabilidades en el trabajo.
- Actuar con honestidad en la ejecución de sus labores, orientados siempre por la veracidad, probidad, esfuerzo, creatividad y productividad.
- Realizar sus labores con calidad, esmero y cuidados apropiados.
- Respetar a todos sus compañeros y al personal directivo de la empresa, procurando ayudarlos en todo aquello que tienda al mejor desempeño de su trabajo.
- Guardar la lealtad y confidencialidad, debidas con respeto a los procesos productivos, administrativos y técnicos de la empresa en que laboran.

21

CAPITULO VI. MEDIDAS DISCIPLINARIAS

ARTÍCULO 32°. El empleado deberá portar su uniforme limpio y adecuado a su labor.

ARTÍCULO 33°. Cuando en los términos del artículo 110 de la Ley Federal del Trabajo, el personal contraiga con el patrón deudas por errores, perdidas, averías, o similares, se le descontará de su salario, el importe de la responsabilidad.

ARTÍCULO 34°. Las infracciones a la Ley y al presente reglamento que no ameritan la separación del trabajo, serán sancionadas de la siguiente manera:

- Por la primera infracción cometida se llamará la atención y se levantará un reporte al infractor.
- Por la segunda falta dentro del mismo periodo, será suspendido de uno a 3 días según la falta y se levantará un segundo reporte, sin goce de sueldo.
- Por la tercera falta cometida en el mismo lapso, será suspendido hasta por 1 semana, según las circunstancias del caso y se levantará un tercer reporte, sin goce de sueldo. Al cabo de 4 reportes levantados será despedido.



22

Ilustración 31 "Medidas disciplinarias"

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto DIRECCIÓN



Identificación del puesto

Horario de trabajo	Lunes a viernes 8:30 a.m. - 6:00p.m.
--------------------	---

Misión del puesto

Su misión es dirigir, guiar, orientar y tomar todas las decisiones y actividades que realizará cada área de la empresa SAGEMIC S.A.S.

Perfil del puesto

Edad requerida	No especificado
Sexo requerido	No especificado
Estado civil	No especificado
Salario	No especificado
Escolaridad	Licenciatura o Ingeniería terminada
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos de jefaturas
Habilidades, aptitudes y valores fundamentales	Liderazgo. Capacidad para delegar. Habilidad para la comunicación. Habilidad para resolver problemas. Habilidades técnicas. Empatía. Fluidez en la toma de decisiones. Proactivo. Dinámico. Respeto. Responsabilidad. Trabajo en equipo.

23

Ilustración 32 "Descripción de puestos"



Conocimientos básicos requeridos

- Sólidas cualidades de liderazgo.
- Excelentes habilidades interpersonales y de comunicación (oral y escrita) frente a distintos tipos de audiencia.
- Autoconocimiento y seguridad en sí mismo.
- Alta capacidad de planificación estratégica.
- Habilidad para supervisar de manera eficiente proyectos complejos.
- Clara orientación a los resultados, con capacidad de motivar y empoderar a su equipo
- Alta visión estratégica que le permita anticipar resultados e impactos a mediano y largo plazo.
- Ser modelo de cumplimiento de normativas, regulaciones y ética en el trabajo.
- Capacidad para gestionar, dirigir y desarrollar equipos de trabajo de alto perfil.
- Habilidad para liderar cambios, procesos de mejora continua e innovación.
- Sólidas cualidades para el manejo de conflictos y gestión de crisis.

Actividades a realizar

- Definir los objetivos y metas a conseguir.
- Planificar: Desarrollar un plan estratégico para llevar a cabo los objetivos planteados.
- Organizar: Lo que implica también delegar actividades a su equipo.
- Tomar decisiones: El director debe ser quien tome todas las decisiones que tengan un impacto significativo en la empresa y su desarrollo.
- Prever: Poder adelantarse, en la medida de lo posible, a los cambios o riesgos que enfrentará la empresa en el futuro.
- Comunicar: Debe transmitir las decisiones y estrategia al resto del equipo.

Nombre del puesto ADMINISTRATIVO



Identificación del puesto

Horario de trabajo

Lunes a viernes
8:30 a.m. - 6:00p.m.

Misión del puesto

Realizar tareas administrativas y de oficina de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Dirección General. Gestionar, organizar, planificar, atender y realizan tareas administrativas, de soporte y apoyo a la organización.

Perfil del puesto

Edad requerida	22- 30 años
Sexo requerido	Femenino
Estado civil	No especificado
Salario	No especificado
Escolaridad	Licenciatura o Ingeniería Administrativa
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en puestos de áreas administrativas
Habilidades, aptitudes y valores fundamentales	Liderazgo. Habilidad para la comunicación. Habilidad para resolver problemas. Habilidades técnicas. Empatía. Proactivo. Dinámico. Respeto. Responsabilidad. Trabajo en equipo.

25

Ilustración 34 "Descripción del puesto administrativo"



Conocimientos básicos requeridos

- Legislación laboral y de Seguridad Social.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Negociación.
- Política de personal (selección, formación, motivación...)
- Política sociolaboral.
- Dirección y organización del trabajo.
- Orientación profesional.
- La Capacidad de programación y planificación.
- La empatía, la motivación, el asertividad y la facilidad para la comunicación.
- El conocimiento de las nuevas tecnologías.

Actividades a realizar

- Redactar, archivar y revisar todo tipo de documentos como recibos, reportes, expedientes de empleados, facturas, órdenes de compra, cotizaciones, remisiones, etc.
- Actualizar y mantener al día los procedimientos, las guías y los manuales corporativos existentes.
- Realizar gestiones asociadas a la compra y a la venta de productos y servicios.
- Gestionar la comunicación de la empresa tanto a nivel interno como con proveedores y clientes.
- Gestionar el calendario administrativo para pagos de impuestos, nominas, proveedores, servicios, etc.
- Tramitar gestiones de carácter administrativo que repercuten en el personal de la empresa (contratos, nóminas, reclutamiento, selección, capacitación, cumplimiento legal, etc.) en función de la normativa vigente y de la política interna de la organización.
- Desarrollar y supervisar registros y archivos de contabilidad.
- Supervisar gestiones relacionadas con las cuentas de la empresa, la tesorería, los proyectos de inversión, etc.
- Gestionar y tramitar documentos de la administración pública de manera telemática y/o presencial (permisos y licencias, impuestos, presentación de documentos oficiales, etc.).
- Ayudar a otras áreas para el desarrollo de informes, presentaciones, reportes, etc.

Nombre del puesto MERCADOTECNIA Y VENTAS



Identificación del puesto

Horario de trabajo	Lunes a viernes 8:30 a.m. - 6:00p.m.
--------------------	---

Misión del puesto

El objetivo es aumentar la participación de la empresa en el mercado global a través de diferentes canales de comunicación, desarrollar la imagen de la empresa e incrementar las ventas.

Perfil del puesto

Edad requerida	18 - 29 años
Sexo requerido	No especificado
Estado civil	No especificado
Salario	No especificado
Escolaridad	Licenciatura o ingeniería mercadotecnia, entornos virtuales, negocios internacionales o a fin.
Experiencia laboral	Mínimo 1 año en área de mercadotecnia y ventas
Habilidades, aptitudes y valores fundamentales	Liderazgo. Habilidad para la comunicación. Habilidad para resolver problemas. Habilidades técnicas. Empatía. Proactivo. Dinámico. Respeto. Responsabilidad. Trabajo en equipo.

27

Ilustración 36 "Descripción del puesto de mercadotecnia"



Conocimientos básicos requeridos

- Conocimientos de herramientas de analíticas web.
- Conocimientos de las diferentes redes sociales.
- Habilidades y experiencia en la redacción de contenido creativo.
- Mentalidad analítica y pensamiento crítico
- Excelentes habilidades de comunicación e interpersonales.
- Conocimientos prácticos de herramientas de presentación publicitaria.
- Ventas.

Actividades a realizar

- Planificación y monitorización de la presencia continua de la empresa en las redes sociales.
- Planificación y monitorización de la presencia continua de la empresa en la página web.
- Realizar investigaciones de mercado.
- Impulsar el posicionamiento de la empresa.
- Lanzamiento de anuncios online optimizados para incrementar el reconocimiento de la empresa.
- Crear estrategias de promoción.
- Elaboración, cumplimiento y mantenimiento del plan de marketing.
- Desarrollo de comunicaciones de marketing y relaciones públicas.

Nombre del puesto COORDINADOR DE EJECUCIÓN



Identificación del puesto

Horario de trabajo	Lunes a viernes 9:00 a.m. - 5:00p.m.
--------------------	---

Misión del puesto

Coordinar, programar y ejecutar las actividades de los grupos de trabajo para finalmente lograr los objetivos previstos. Elaborar cronogramas de trabajo.
Supervisar las tareas asignadas al equipo.

Perfil del puesto

Edad requerida	No especificado
Sexo requerido	No especificado
Estado civil	No especificado
Salario	No especificado
Escolaridad	Ingeniería mecatrónica, electrónica, tecnotrónica o a fin.
Experiencia laboral	Mínimo 3 años en áreas similares
Habilidades, aptitudes y valores fundamentales	Liderazgo. Habilidad para la comunicación. Habilidad para resolver problemas. Habilidades técnicas. Honesto. Proactivo. Dinámico. Respeto. Responsabilidad. Trabajo en equipo.

29

Ilustración 38 "Descripción del puesto de coordinador"



Conocimientos básicos requeridos

- SolidWorks.
- AutoCAD.
- Electricidad.
- Mantenimiento industrial.

Actividades a realizar

- Coordinar, programar y ejecutar las actividades de los grupos de trabajo para finalmente lograr los objetivos previstos.
- Supervisar las tareas asignadas al equipo.
- Fomentar la participación y el espíritu del trabajo en equipo.
- Crear un clima de trabajo cordial.
- Entregar reportes de actividades realizadas.

30

Ilustración 39 "Descripción del puesto de coordinador"

Nombre del puesto TÉCNICO DE INSTALACIÓN



Identificación del puesto

Horario de trabajo	Lunes a viernes 9:00 a.m. - 5:00p.m.
--------------------	---

Misión del puesto

Instalación y programación de los servicios ofrecidos, actualización de los servicios antiguos y mantenimiento de los servicios actuales.

Perfil del puesto

Edad requerida	No especificado
Sexo requerido	No especificado
Estado civil	No especificado
Salario	No especificado
Escolaridad	Ingeniería mecatrónica, electrónica, tecnotrónica o a fin.
Experiencia laboral	Mínimo 2 años en áreas similares.
Habilidades, aptitudes y valores fundamentales	Liderazgo. Habilidad para la comunicación. Habilidad para resolver problemas. Habilidades técnicas. Honesto. Proactivo. Dinámico. Respeto. Responsabilidad. Trabajo en equipo.

31

Ilustración 40 "Descripción del puesto de técnico"



Conocimientos básicos requeridos

- Sistemas de seguridad patrimonial.
- Tecnología.
- Electricidad.
- Mantenimiento industrial y comercial.

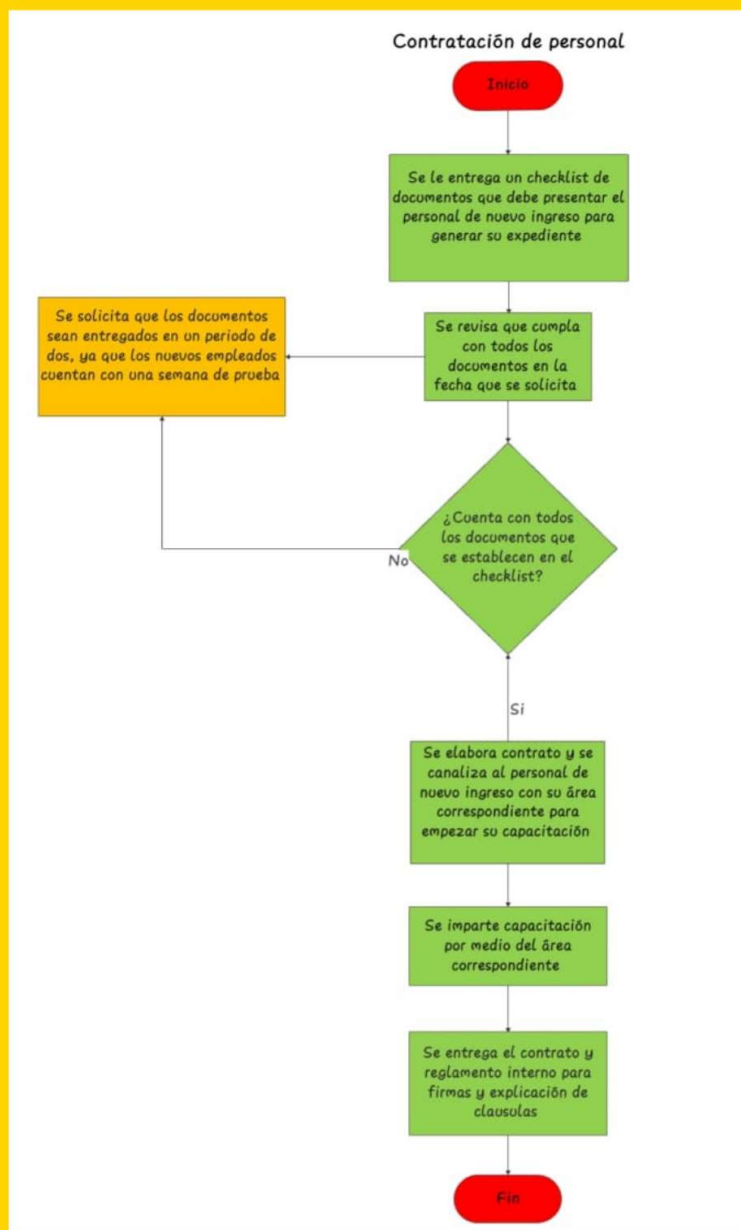
Actividades a realizar

- Instalación, soporte, mantenimiento y configuración a equipos y sistemas de videovigilancia y de seguridad patrimonial, equipos de cómputo, aire acondicionado, refrigeración, calefacción, domótica, sistema solar fotovoltaico, puntos de venta, enlaces de internet punto a punto, instalaciones eléctricas residenciales, comerciales e industriales, servicios adicionales, servicios de instalación y mantenimiento área industrial automatizaciones, termografía, mecánica, hidráulica, pailería y soldadura, sistemas de tierras físicas, obra civil y lo que aplique.

32

Ilustración 41 "Descripción del puesto de técnico"

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL



33

Ilustración 42 "Proceso de contratación de personal"

CONTRATO DE SERVICIOS

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE UN SERVICIO DE SERVICIO DE SOLDADURA CON GAS ARGON A TUBERÍA DE ACERO INOXIDABLE GRADO SANITARIO UBICADO EN LA PLANTA DE SAN LUIS APIZAQUITO, APIZACO, TLAXCALA, QUE CELEBRAN:

- POR UNA PARTE, **SAGEMIC "CONTRATANTE"** REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR **ING. JOSE LUIS**
- Y, POR LA OTRA PARTE, **C. JAVIER** **"CONTRATISTA"**.

CONFORME A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES

1. EL CONTRATANTE declara a través de su representante que:
 - a) Es una sociedad legalmente constituida y existente de conformidad con las leyes de los Estados Unidos Mexicanos con RFC: SAG180309T63, con domicilio Calle Grúa de vapor 2408 Col. Emilio Sánchez Piedras, Apizaco, Tlaxcala. C. P. 90342.
 - b) Su representante legal cuenta con los conocimientos y facultades necesarias para la celebración del presente Contrato. Que es una persona física con capacidad para celebrar el presente Contrato.
2. EL CONTRATISTA declara que:
 - a) Es una persona física con capacidad suficiente para la celebración de este Contrato.
 - b) Su domicilio es Calle , Tlaxcala.
 - c) Se identifica con credencial INE, el cual l clave es \

Con anterioridad a la celebración de este Contrato el CONTRATANTE puso a su disposición la información sobre las características de los materiales, precios, forma de pago, costos y tiempos de entrega.

Expuesto lo anterior, el CONTRATISTA celebran el presente Contrato de un Servicio de Soldadura con gas Argón a un tubo de acero inoxidable grado sanitario ubicado en la planta de Coca Cola FEMSA ubicada en San Luis Apizaquito, Apizaco, Tlaxcala conforme a las siguientes:

CLÁUSULAS

1.1 En este acto el CONTRATISTA realizara un Servicio de Soldadura con gas Argón a un tubo de acero inoxidable grado sanitario ubicado en la planta de Coca Cola FEMSA ubicada en San Luis Apizaquito, Apizaco, Tlaxcala conforme a las siguientes:

1.2 El precio del Servicio de Servicio de Soldadura con gas Argón es de [REDACTED], del cual el CONTRATANTE entregará al CONTRATISTA un anticipo del % siendo la cantidad de \$ (pesos 00/100 M.N.) de contado a la firma de este contrato y la parte restante será entregada al concluir el trabajo.

1.3 El CONTRATISTA iniciara el Servicio de Soldadura con gas Argón a un tubo de acero inoxidable grado sanitario el día [REDACTED].

1.4 Dicho Servicio será ejecutado en la planta de Coca Cola FEMSA ubicada en [REDACTED] San Luis Apizaquito, Tlaxcala.

2. ESTIPULACIONES GENERALES

- 2.1 El incumplimiento imputable a cualquiera de las partes de las obligaciones contenidas en este Contrato, dará derecho a la parte inocente de solicitar la rescisión del contrato de conformidad con los artículos 70 y 71 de la Ley Federal de Protección al Consumidor, que establecen lo siguiente:

ARTÍCULO 70.- En los casos de compraventa de bienes muebles o inmuebles a que se refiere esta ley, si se rescinde el contrato, vendedor y comprador deben restituirse mutuamente las prestaciones que se hubieren hecho. El vendedor que hubiera entregado servicio tendrá derecho a exigir por el uso de ella el pago de un alquiler o renta y, en su caso, una compensación por el demérito que haya sufrido el bien. El cliente que haya pagado parte del precio tiene derecho a recibir los intereses computados conforme a la tasa que, en su caso, se haya aplicado a su pago.

ARTÍCULO 71.- En los casos de operaciones en que el precio deba cubrirse en exhibiciones periódicas, cuando se haya pagado más de la tercera parte del precio o del número total de los pagos convenidos y el proveedor exija la rescisión o cumplimiento del contrato por mora, el cliente tendrá derecho a optar por la rescisión en los términos del artículo anterior o por el pago del adeudo vencido más las prestaciones que legalmente procedan. Los pagos que realice el cliente, aún en forma extemporánea y que sean aceptados por el vendedor, liberan a aquél de las obligaciones inherentes a dichos pagos.

- 2.2 Las partes se obligan a no ceder o transferir a terceros en forma alguna los derechos y obligaciones que se derivan de este Contrato sin el consentimiento previo y por escrito de la otra parte, cuya respuesta deberá darse en un término de 10 días hábiles, en caso de no haber respuesta en dicho plazo se tendrá por aceptado.
- 2.3 Se establece como pena convencional por el incumplimiento de cualesquiera de las partes, el 10% del valor total del presente contrato de prestación de servicios.

2.4 Ninguna de las partes será responsable de cualquier retraso en el cumplimiento de cualquiera de sus obligaciones asumidas bajo el presente Contrato, originado por caso fortuito o fuerza mayor.

El presente contrato se celebra de conformidad a los días del mes de del año .

NOMBRE Y FIRMA DE CLIENTE
FIRMA DE VENDEDOR

NOMBRE Y

Final del documento ■

FORMATO DE COTIZACIÓN DE SERVICIO

Este documento se realiza con el propósito de estimar las actividades que se realizarán en el servicio y el precio del mismo, funcionando como antecedente para un posible contrato.

Se da una descripción detallada de las actividades que se realizarán en el servicio así como los materiales que usaran (de estar incluidos) así como el monto, la fecha, el nombre, correo del clientes y domicilio del cliente.

S O C I E T A D

COMERCIO

DIVISION DE MANTENIMIENTO COMERCIAL

Por favor envíe su orden de compra a:
division@sociedad-soluciones-de-mantenimiento.com.mx
ventas@sociedad-soluciones-de-mantenimiento.com.mx
 Tel/Fax: 01 541 4172148
 RFC: SAG180006789
 RAZÓN SOCIAL: SAGEMIC SAG
 Atención: A quien corresponda

NO. COTIZACIÓN: 17B / SCO23

CLIENTE	CONTACTO	FORMA PAGO	FECHA
		CONTADO	
DIRECCIÓN	E-MAIL	DEPTO.	TELÉFONO

Atendiendo su amable solicitud enviamos cotización de los productos requeridos, poniendo nuestra empresa a su servicio:

PART	CANT	DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL
1	1	Suministro e instalación KIT FULL HD 1080p marca HIKLODIX, incluye: 4 cables tipo bnc 2 megapíxeles, 4 cables coaxiales (18 mts p/u), 1 fuente de alimentación, 1 DVR 4 canales 2 megapíxeles (1080p) Lite / 4 Cables TURBO HD + 1 Canal IP / 1 Set de Disco Duro / H.265+ / Set de cámara Full HD, instalación, soporte, configuración, garantía y todo lo necesario para su correcta ejecución. Nota: no se incluye disco duro para grabación y capacidad del disco duro varía de los días de respaldo que se desee obtener guardados en disco duro. Nota: precio que incluye oferta por		
2	1	Disco Duro Fujitsu de 1 TB / 5400 RPM / Optimizado para Soluciones de Videovigilancia / Uso 24-7 /		
3	1	Video grabación de cable coaxial		
			SUBTOTAL	

NOTA: Cambio de 1 DVR de 4 canales 2 Megapíxeles (1080P) por 1 DVR 2 Megapíxeles (1080P) Lite / 8 Cables TURBO HD + 2 Cables IP / 1 Set de Disco Duro / H.265+ / 1 Canal de Audio / Audio por Coaxial / Set de video Full HD, aumentaría \$800.

En espera de verlos favorecidos con su pedido, de antemano le reitero mi más sincero saludo.

TERMINOS DE VENTA:

- 1.- Por la fluctuación actual del mercado, los precios están sujetos a cambios sin previo aviso.
- 2.- Los precios aquí propuestos no incluyen el IVA correspondiente, este se cobrará al facturar.
- 3.- La forma de pago ofrecida es **PUBLICIDAD EN GENERAL**, así de Contado una vez entregados los trabajos.
- 4.- Los pedidos requeridos serán cubiertos con un 50% de anticipo.
- 5.- El tiempo de entrega se considera a partir de la recepción y confirmación de su Orden de Compra.
- 6.- La cancelación del presupuesto causará 20% del total una vez aprobado el mismo.
- 7.- Los precios ofrecidos en esta cotización se entienden en PESOS M.N.
- 8.- La vigencia de la presente cotización será 20 días hábiles.

“Soluciones De

Mantenimiento En Una Sola

Empresa”

Calle de Vague 2888 Col. Bosque Sanahuer P, Apizaco, Puebla, Tel/Fax: 01 541 1347460/01 4172148 www.sociedad-soluciones-de-mantenimiento.com.mx SAGEMIC

FORMATO DE REMISIÓN DE SERVICIO

Este documento se realiza para llevar un registro de los servicios realizadas para posteriormente llevar a cabo la facturación correspondiente en el portal del SAT.

[illegible]

OPINIÓN DE CUMPLIMIENTO IMSS

Es el documento emitido por el Seguro Social que permite verificar al momento de la consulta la situación fiscal real del titular, señalando si este se encuentra o no al corriente de sus obligaciones ante el Instituto.

Objetivo Verificar que la empresa se encuentre al corriente de sus obligaciones fiscales frente al IMSS.

“Descarga de opinión de cumplimiento IMSS”

Procedimiento

1. Entrar a la página del IMSS, seleccionar el apartado "Patrón o empresas".

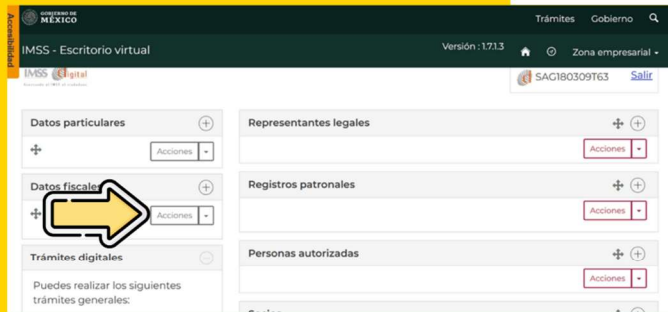
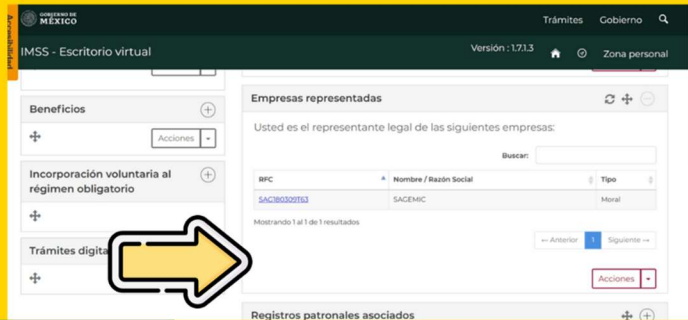


2. Ir al final de la página del IMSS y dar clic en la pestaña "Escritorio Virtual"

3. Seleccionar la opción ingresar y colocar la FIEL y KEY del representante legal de la empresa, que se encuentra en la ruta de carpetas ESCRITORIO/SAGEMIC/IMSS/FIRMAS/JOSE LUIS



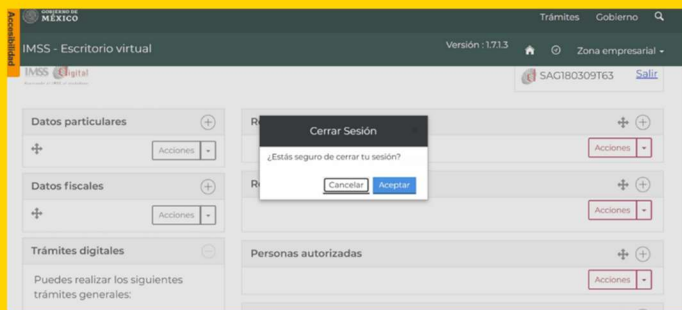
4. Estando dentro del menú principal, ir a la pestaña de empresas representadas y dar clic en el simbolo mas de la misma sección para poder dar clic en el RFC de la empresa que se encuentra de color azul.



5. Dar clic en la flecha del lado derecho de la opción acciones en la pestaña datos fiscales.

6. Seleccionar la opción opinión de cumplimiento .

7. Dar aceptar en el aviso legal que brinda la página respecto a la descarga de este documento, esperar a que la decarga del documento se muestre en la parte superior derecha.



8. Dar clic en la opción salir, que se encuentra en la parte superior derecha al lado del RFC de la empresa de color azul.

41

Ilustración 50 "Proceso de opinión de cumplimiento"

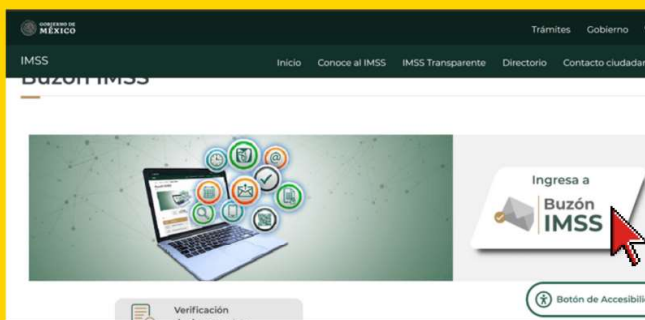
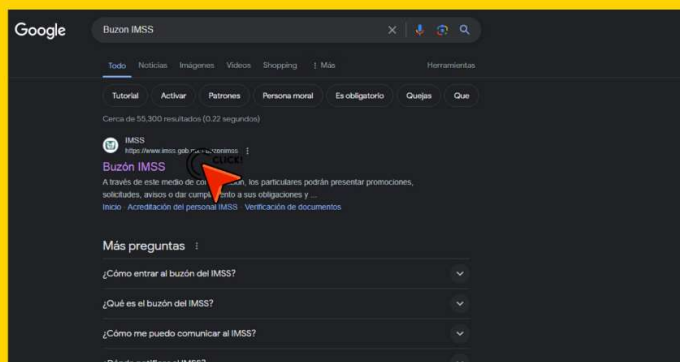
BUZÓN IMSS

A través de este medio de comunicación, los particulares podrán presentar promociones, solicitudes, avisos o dar cumplimiento a sus obligaciones y requerimientos efectuados por el IMSS mediante documentos digitales; así como realizar consultas sobre su situación fiscal y administrativa ante el Instituto.

“Revisión Buzón IMSS” Procedimiento

1. Buscar en el Navegador predeterminados "Buzón IMSS"

2. Entrar al primer link que aparece.



3. Dar clic en el apartado "Buzón IMSS".

4. Ingresar con la KEY y CER del representante legal de la empresa.

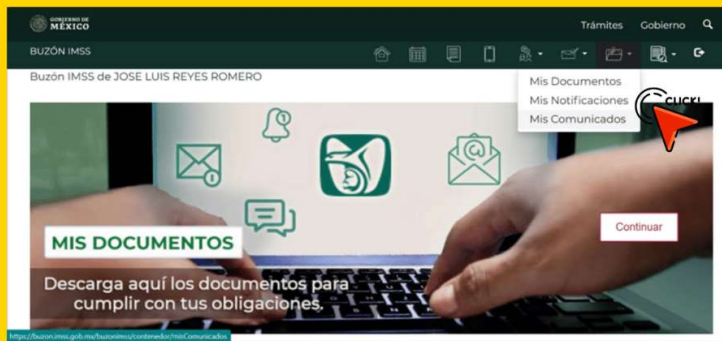
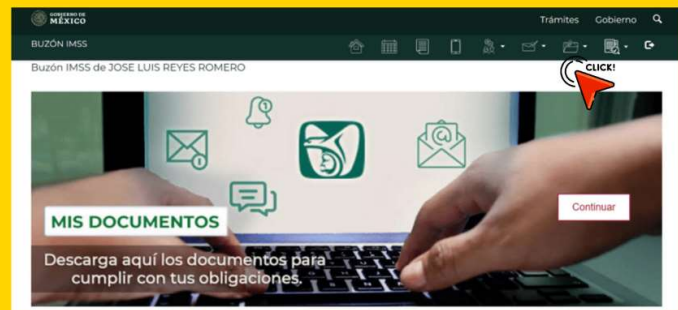
Ruta:
ESCRITORIO/SAGEMIC/IMSS/
FIRMAS/JOSE LUIS



43

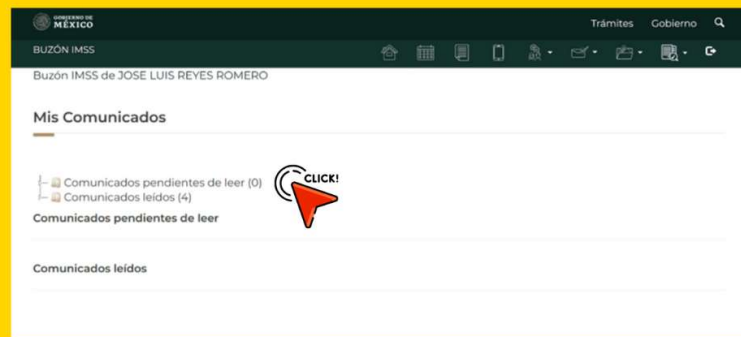
Ilustración 52 "Buzón IMSS"

5. Al entrar al menú principal, poner el cursor sobre el cursor en el 7mo ícono.

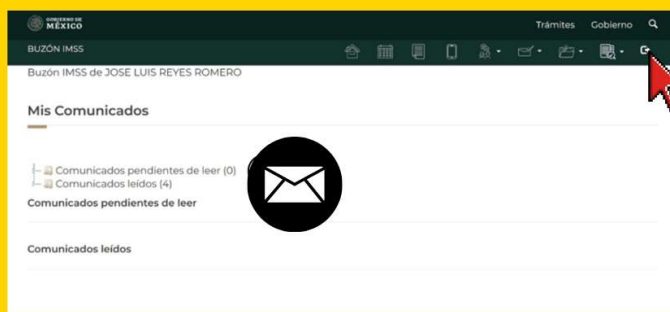


6. Seleccionar la opción "Mis comunicados"

7. Dar clic en la pestaña "Comunicados pendientes" de haber un numero distinto a 0.



8. Leer los comunicados he informar a la dirección ejecutiva de ser importante para la empresa.



9. Ir a la parte superior de la pagina y dar clic en 9no ícono, para cerrar la sesión y regresar al menú de ingreso donde se pide la firma electrónica.

Facturación de Tickets

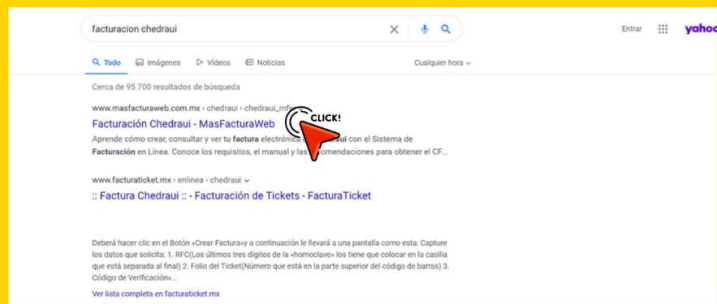
Una factura es simplemente una cuenta detallada, pero para un cliente de negocios. El propósito del proceso de facturación es cobrar los fondos adeudados a los clientes.

Objetivos

- Verificar el recibo de los productos o servicios por parte del cliente.
- Revisar los términos y condiciones sobre un servicio o producto con el cliente.
- Establecer una línea de tiempo sobre el pago del servicio o producto con el cliente.

Procedimiento

1. Buscar la página de facturación de la franquicia en el buscador de su preferencia. Esta página puede venir en el ticket en la parte inferior o puede buscarla en el navegador como: facturación nombre de la franquicia.



2. Entra al primer link que aparezca. Saldrá un anuncio legal respecto a las fechas de facturación de tickets, da clic en aceptar.



3. Dar clic en la opción "Crear factura". Si solo se busca recuperar el CFDI de un ticket ya facturado, dar clic en la opción "Consultar factura".

3.5 Si se necesita la reimpresión de una factura, dar clic en la opción "Consulta de factura" y vaciar los datos que se piden, los cuales vienen en el ticket de compra y los datos fiscales de la empresa se encuentran en la Constancia de Situación Fiscal de la misma.

4. Llenar los datos que se solicitan, conforme al ticket y la Constancia de situación Fiscal de la empresa, el correo electrónico exclusivo para la facturación de tickets es sagemic-facturacion2@outlook.com.

5. Dar clic en la opción de buscar, saldrá un menú donde vendrá fecha, emisor, etc, y seleccione la opción de PDF. De igual manera se puede seleccionar la opción de enviar al correo electrónico de facturación.

Ejemplo

EMISOR
 R.F.C.: TCH850701RM1
 Nombre: TIENDAS CHEDRAUI
 Régimen Fiscal: 601 General de Ley Personas Morales

CLIENTE
 R.F.C.: SAG180309T63 Régimen Fiscal: 601-General de Ley Personas Morales
 Nombre: SAGEMC
 Domicilio Fiscal: GRUA DE VAPOR No. 2408 Col. EMILIO SANCHEZ PIEDRAS
 Del/Mun: APIZACO APIZACO C.P. 90342, TLAXCALA MEXICO
 Uso Cfdi: G03 Gastos en general

LUGAR DE ENTREGA

FACTURA
 Serie / Folio: LT - 110611
 Efecto de comprobante: 1 Ingreso
 Folio Fiscal: 843F0A24-637F-4F36-A023-EA8360D7F511
 Fecha Expedición y Lugar: 2023-04-24T13:52:53 90347
 Fecha y hora de Certificación: 2023-04-24T13:52:58
 No. Serie Certificado SAT: 00001000005090315610
 No. Serie del CSD: 0000100000507953707
 # Autorización CSD

GENERALES		COMERCIALES	
Monededa	MEXN	Orden Compra y Fecha	
Tipo Cambio	1	Contra Recibo y Fecha	
Forma de Pago	01 Efectivo	Número Proveedor	
Método de Pago	PUE Pago en una sola exhibición	Número Cliente	
Cuenta Pago:		Número Agente	

Cantidad	CveSat	Cve Art	Cve Uni. Unid.	Descripción	Valor Unitario	Importe
1.00	53100000		XUN Pza	Playera Optima 300	137.07	137.07
1.00	50202310		XUN Pza	Pensafel Pinad 600	10.35	10.35

Inicio copia de seguridad > 2023 > 12DICIEMBRE > FACTURAS > RECIBIDAS

Nombre	Fecha de modificación	Tipo	Tamaño
TCH850701RM1_SAG180309T63_LT_110611 (1)	07/02/2024 03:33 p. m.	Adobe Acrobat Docu...	20 KB

6. Finalmente se descargara la factura de manera automática en formato PDF. Solamente queda cortar de la carpeta de descargas para pegar en la carpeta de facturas recibidas PDF en el mes que corresponde.

Cálculo de nómina

Una nómina consiste en un documento en donde se registra la relación laboral y monetaria entre un empleado y la compañía en la cual trabaja. En esta se desglosan detalladamente la remuneración, prestaciones y retenciones que el empleado percibe durante un período de tiempo determinado.

Remuneración



La remuneración es todo tipo de retribución y/o contrapartida que se ofrece como compensación por la prestación de un servicio o cesión de activos.

Retenciones



Una retención en fiscalidad es una forma de imposición de la autoridad administrativa de un país que le permite retener una cantidad determinada de sus rentas o ingresos como forma de cobro anticipado de impuestos.

Prestaciones



Conjunto de servicios y beneficios que las instituciones, públicas o privadas, tienen la obligación legal de brindarle a sus trabajadores.

Tablas para el cálculo de retención, subsidio de ISR y cuotas IMSS

Tabla 1. Cálculo de ISR.

	1ra SEMANA	2da SEMANA	3ra SEMANA	4ta SEMANA	SALARIO	ISR MENSUAL
BASE ISR	\$ 1,742.81	\$ 1,452.08	\$ 1,452.08	\$ 1,452.08	\$ 6,513.83	\$ 6,513.83
LÍMITE INFERIOR	\$ 1,452.08	\$ 1,452.08	\$ 1,452.08	\$ 1,452.08	\$ 1,452.08	\$ 1,452.08
EXCEDENTE	\$ 290.73	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 5,061.75	\$ 5,061.75
TASA DE ISR	10.88%	6.40%	6.40%	6.40%	10.88%	10.88%
ISR EXCEDENTE	\$ 31.55	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 549.75	\$ 549.75
CUOTA PLUS	\$ 88.85	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 95.40	\$ 95.40
ISR A CARGO	\$ 110.58	\$ 85.23	\$ 85.23	\$ 85.23	\$ 18.85	\$ 18.85
SUBSIDIO PARA EL EMPLEO	\$ -	\$ 36.36	\$ 36.36	\$ 36.36	\$ 108.91	\$ 108.91
ISR A RETENER	\$ 110.58	\$ 20.85	\$ 20.85	\$ 20.85	\$ 74.81	\$ 143.86

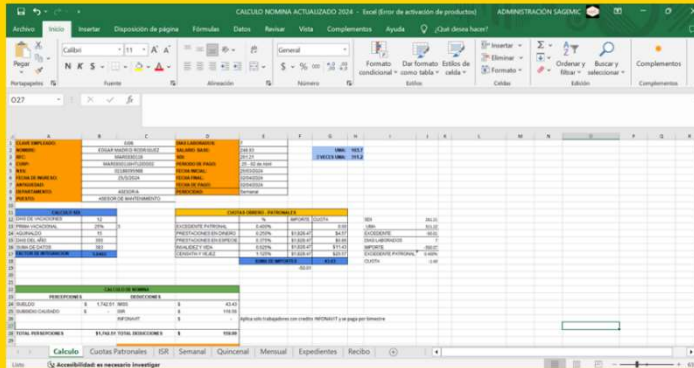
	Base de Cálculo	Cuota Patronal	Cuota Obrero	Total
Base de Cálculo	\$ 6,513.83	\$ 1,042.21	\$ 1,042.21	\$ 2,084.42
Cuota Patronal	\$ 1,042.21	\$ 1,042.21	\$ 1,042.21	\$ 1,042.21
Cuota Obrero	\$ 1,042.21	\$ 1,042.21	\$ 1,042.21	\$ 1,042.21
Total	\$ 2,084.42	\$ 2,084.42	\$ 2,084.42	\$ 2,084.42

Tabla 2. Cálculo de cuotas obrero-patronales IMSS/INFONAVIT

Formatos para el cálculo de nómina y sus rutas de acceso

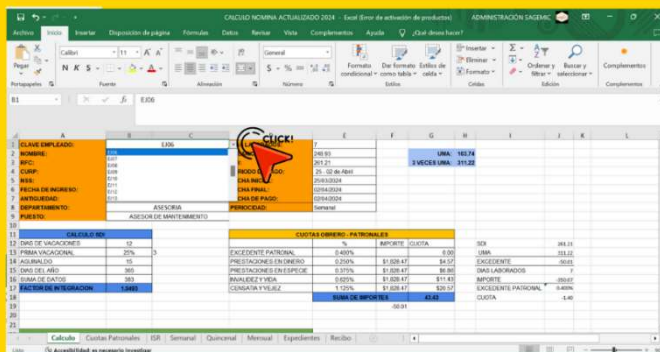
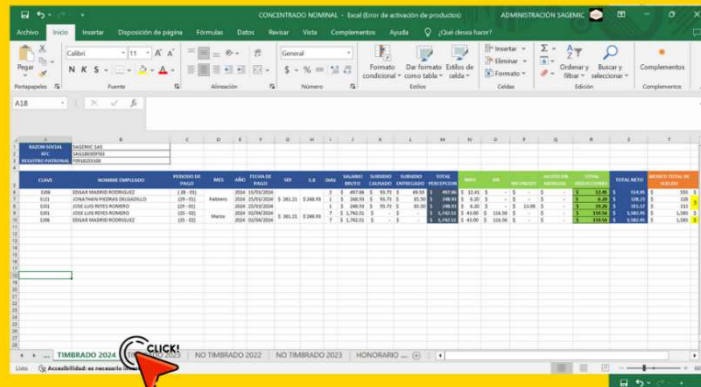
Nº de	Nombre	Apellido	Fecha de	DOMICILIO	CI	WU	WES	Correo electrónico
00000001	JOSE	JOSE	19/01/1980	Av. Simón Bolívar y Calle 100, Bogotá, D.C.	100000001	100000001	100000001	jojo@jojo.com
00000002	JOSE	JOSE	19/01/1980	Av. Simón Bolívar y Calle 100, Bogotá, D.C.	100000002	100000002	100000002	jojo@jojo.com
00000003	JOSE	JOSE	19/01/1980	Av. Simón Bolívar y Calle 100, Bogotá, D.C.	100000003	100000003	100000003	jojo@jojo.com

Base de datos de empleados
Ruta: Escritorio/Sagemic/RH
48



1. Abrir el archivo de Excel cálculo nómina actualizado 2024 (año que corresponda).

2. Abrir el archivo de Excel Concentrado Nominal, entrar a la hoja de calculo del año que corresponda (ejemplo Timbrado 2024).



3. Poner la clave del trabajador del cual se quiera calcular nómina.

4. Poner los días que el trabajador laboró, conforme a las altas y bajas en IDSE.

4. Poner los días que el trabajador laboró, conforme a las altas y bajas en IDSE.

5. Actualizar los datos del Salario Base y Salario Diario Integrado conforme a los datos dados de alta en SUA e IDSE para altas y bajas del personal.

5. Actualizar los datos del Salario Base y Salario Diario Integrado conforme a los datos dados de alta en SUA e IDSE para altas y bajas del personal.

6. Seleccionar la celda B24 donde se encuentra el sueldo en la hoja de cálculo llamada Calculo.

6. Seleccionar la celda B24 donde se encuentra el sueldo en la hoja de cálculo llamada Calculo.

7. Copiar el dato de sueldo y pegarlo en la hoja de calculo ISR. En la celda C3 que corresponde a la base de ISR.

	1ra SEMANA	2da SEMANA	3ra SEMANA	4ta SEMANA	SALARIO MENSUAL	ISR MENSUAL
BASE ISR	\$ 1,740.00	\$ 1,452.00	\$ 1,452.00	\$ 414.00	\$ 4,518.00	\$ 6,513.63
QUOTE INFERIOR	\$ 1,452.00	\$ 1,171.76	\$ 1,171.76	\$ 171.76	\$ 3,876.28	\$ 5,520.00
EXCEDENTE	\$ 288.00	\$ 280.24	\$ 280.24	\$ 242.24	\$ 1,090.72	\$ 1,093.63
TASA DE ISR	10.80%	6.40%	6.40%	6.40%	10.80%	10.80%
ISR EXCEDENTE	\$ 30.86	\$ 81.84	\$ 81.84	\$ 15.54	\$ 19.75	\$ 19.75
QUOTA FIJA	\$ 85.61	\$ 3.29	\$ 3.29	\$ 3.29	\$ 377.65	\$ 377.65
ISR A CARGO	\$ 116.56	\$ 85.23	\$ 85.23	\$ 18.83	\$ 397.40	\$ 397.40
SUBSIDIO PARA EL EMPLEO	\$ -	\$ 58.38	\$ 58.38	\$ 58.38	\$ 235.54	\$ 235.54
SUBSIDIO PARA EL EMPLEO A ENTREGAR (cuando el ISR determinado es mayor que el subsidio para el empleo)	\$ 116.56	\$ 26.85	\$ 26.85	\$ 26.85	\$ 143.86	\$ 143.86
ISR a retener (cuando el ISR determinado es mayor que el subsidio para el empleo)	\$ 116.56	\$ 85.23	\$ 85.23	\$ 18.83	\$ 397.40	\$ 397.40

	1ra SEMANA	2da SEMANA	3ra SEMANA	4ta SEMANA	SALARIO MENSUAL	ISR MENSUAL
BASE ISR	\$ 1,740.00	\$ 1,452.00	\$ 1,452.00	\$ 414.00	\$ 4,518.00	\$ 6,513.63
QUOTE INFERIOR	\$ 1,452.00	\$ 1,171.76	\$ 1,171.76	\$ 171.76	\$ 3,876.28	\$ 5,520.00
EXCEDENTE	\$ 288.00	\$ 280.24	\$ 280.24	\$ 242.24	\$ 1,090.72	\$ 1,093.63
TASA DE ISR	10.80%	6.40%	6.40%	6.40%	10.80%	10.80%
ISR EXCEDENTE	\$ 30.86	\$ 81.84	\$ 81.84	\$ 15.54	\$ 19.75	\$ 19.75
QUOTA FIJA	\$ 85.61	\$ 3.29	\$ 3.29	\$ 3.29	\$ 377.65	\$ 377.65
ISR A CARGO	\$ 116.56	\$ 85.23	\$ 85.23	\$ 18.83	\$ 397.40	\$ 397.40
SUBSIDIO PARA EL EMPLEO	\$ -	\$ 58.38	\$ 58.38	\$ 58.38	\$ 235.54	\$ 235.54
SUBSIDIO PARA EL EMPLEO A ENTREGAR (cuando el ISR determinado es mayor que el subsidio para el empleo)	\$ 116.56	\$ 26.85	\$ 26.85	\$ 26.85	\$ 143.86	\$ 143.86
ISR a retener (cuando el ISR determinado es mayor que el subsidio para el empleo)	\$ 116.56	\$ 85.23	\$ 85.23	\$ 18.83	\$ 397.40	\$ 397.40

8. Regresar a la hoja de cálculo de nombre calculo en el mismo documento y copiar los datos al archivo en Excel concentrado nominal al año que corresponde.

8.5 Copiar los datos desde el nombre del trabajador como la clave, el salario base, el salario diario integrado, el subsidio causado, el subsidio entregado, las retenciones de IMSS, ISR e Infonavit (si las hay, ya que Infonavit se cobra de manera mensual y el ISR se retiene solo cuando no hay subsidio).

	1ra SEMANA	2da SEMANA	3ra SEMANA	4ta SEMANA	SALARIO MENSUAL	ISR MENSUAL
BASE ISR	\$ 1,740.00	\$ 1,452.00	\$ 1,452.00	\$ 414.00	\$ 4,518.00	\$ 6,513.63
QUOTE INFERIOR	\$ 1,452.00	\$ 1,171.76	\$ 1,171.76	\$ 171.76	\$ 3,876.28	\$ 5,520.00
EXCEDENTE	\$ 288.00	\$ 280.24	\$ 280.24	\$ 242.24	\$ 1,090.72	\$ 1,093.63
TASA DE ISR	10.80%	6.40%	6.40%	6.40%	10.80%	10.80%
ISR EXCEDENTE	\$ 30.86	\$ 81.84	\$ 81.84	\$ 15.54	\$ 19.75	\$ 19.75
QUOTA FIJA	\$ 85.61	\$ 3.29	\$ 3.29	\$ 3.29	\$ 377.65	\$ 377.65
ISR A CARGO	\$ 116.56	\$ 85.23	\$ 85.23	\$ 18.83	\$ 397.40	\$ 397.40
SUBSIDIO PARA EL EMPLEO	\$ -	\$ 58.38	\$ 58.38	\$ 58.38	\$ 235.54	\$ 235.54
SUBSIDIO PARA EL EMPLEO A ENTREGAR (cuando el ISR determinado es mayor que el subsidio para el empleo)	\$ 116.56	\$ 26.85	\$ 26.85	\$ 26.85	\$ 143.86	\$ 143.86
ISR a retener (cuando el ISR determinado es mayor que el subsidio para el empleo)	\$ 116.56	\$ 85.23	\$ 85.23	\$ 18.83	\$ 397.40	\$ 397.40

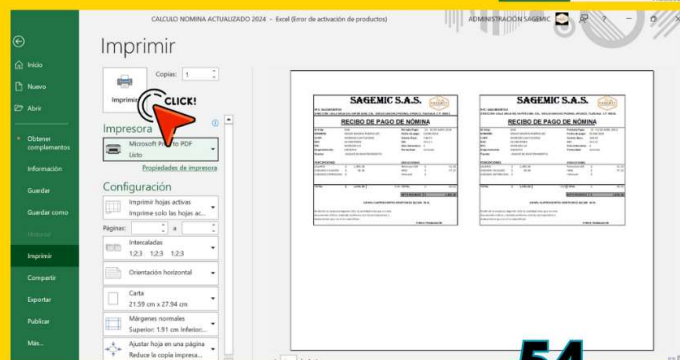
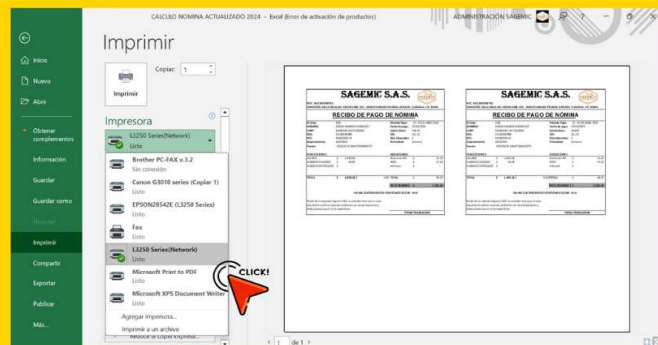
9. Revisar las celdas con formulas que se encuentran en el archivo de Excel concentrado nominal, de haber formula ir bajando la información para que siga calculando los datos de nómina.

10. Verificar que los datos del archivo "Concentrado nominal" sean los mismos que en el archivo "Calculo nomina actualizado 2024".

Concentrado nominal

11. Volver al archivo "Calculo nomina actualizado 2024" e ir a la hoja de calculo de Recibo. Modificar el dato periodo de pago conforme a las altas y bajas en IDSE.

12. Ir a la pestaña Archivo del mismo documento, seleccionar la opción imprimir, dar clic en impresoras para desplegar el menú de las mismas y seleccionar Microsoft Print to PDF para así convertir el recibo en formato PDF.



13. Dar clic en el botón Imprimir para poder guardar el documento en formato PDF.

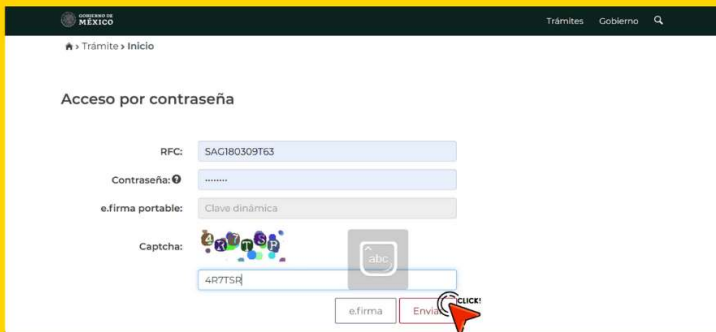
54

Ilustración 63 "Descarga de recibo de pago"

“Facturación de nómina en SAT” Procedimiento

1. Entrar al portal del SAT en el apartado empresas.

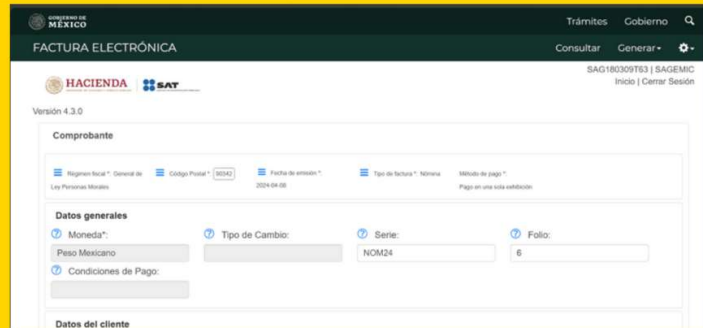
2. Poner el cursor sobre la opción "Facturación electrónica" para desplegar el menú completo y dar clic en la opción "Generar Facturas para tu empresa".



3. Acceder por medio de la contraseña precargada en la computadora, ingresar el captcha y dar clic en enviar.

4. Poner el cursor en el icono de tipo de nómina. Seleccionar la opción nómina.

4.5 Verificar que el uso de la factura sea nómina.



5. Poner la serie NOM24 según el año de timbrado que corresponda, dejar el folio que el sistema contabilice.

55

Ilustración 64 "Facturación de nómina en SAT"

6. Llenar los apartados de la factura con los datos correspondientes del trabajador. Buscar estos datos en la base de datos de empleados, que son:

- RFC.
- Código Postal

7. Bajar en la página hasta el apartado nómina, selecciona el apartado y llenar los apartados de facturación con los datos siguientes:

- Registro patronal: F0918253108
- RFC de la empresa: SAG180309T63
- CURP y Número de Seguro Social (NSS) del trabajador.
- Número de empleado: Se encuentra en la base de datos de empleados.
- Tipo de contrato: Contrato de trabajo por tiempo indeterminado.
- Tipo de jornada: Diurna.
- Riegos del puesto: Clase I
- Sindicalizado: No
- Régimen de contratación: Sueldos (Incluye ingresos señalados en la fracción I del artículo 94 de LISR)

56

Ilustración 65 "Facturación e nómina en SAT"

- Regimen fiscal del Receptor: Sueldos y Salarios e Ingresos Asimilados a salarios.
- Tipo de nómina: Nómina ordinaria.
- Método de pago: Pago en una sola exhibición.
- Fecha inicial de pago y fecha de inicio de relación laboral:
- Fecha de alta del trabajador en IDSE.
- Fecha de pago y fecha final de pago: Fecha de baja del trabajador en IDSE.
- Clave de Entidad Federativa: Tlaxcala.
- Salario Base: Salario Diario que se le paga al trabajador. Salario Diario Integrado: Resultado del Salario Diario por factor de integración para pagos de retenciones con IMSS e Infonavit.

8. Bajar en la página hasta el apartado percepciones, seleccionar el apartado y llenar los apartados de facturación con los datos siguientes:

- Tipo de percepción: Sueldos, Salarios Rayas y Jornadas.
- Clave: 001
- Concepto: Sueldo
- Importe exento: \$0

NOTA: Los datos deben ser tomados del concentrado nominal conforme a la nómina calculada del mes correspondiente. Siempre guardar las secciones para poder seguir con las siguientes.

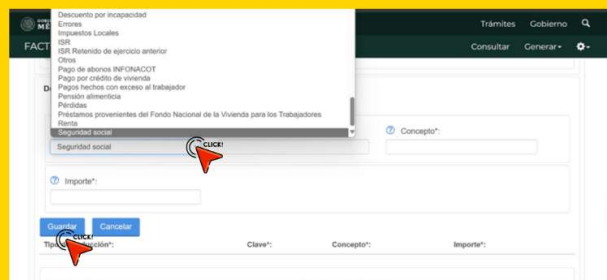
57

Ilustración 66 "Facturación de nómina en SAT"

9. Bajar en la página hasta el apartado deducciones, seleccionar el apartado y llenar los apartados de facturación con los datos siguientes:

- Tipo de deducción: Seguro Social.
- Clave: 001
- Concepto: Cuotas IMSS
- Importe: Dato en el concentrado nominal
- Tipo de deducción: ISR
- Clave: 002
- Concepto: Retención ISR
- Importe: Dato en concentrado nominal
- Tipo de deducción: Pago por crédito de vivienda.
- Clave: 010
- Concepto: Amortización INFONAVIT.
- Importe: Dato en concentrado nominal.

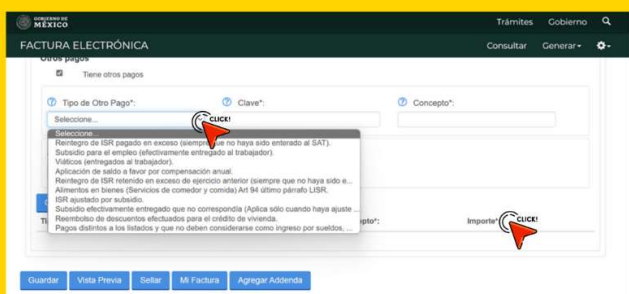
NOTA: Los datos deben ser tomados del concentrado nominal conforme a la nomina calculada del mes correspondiente.



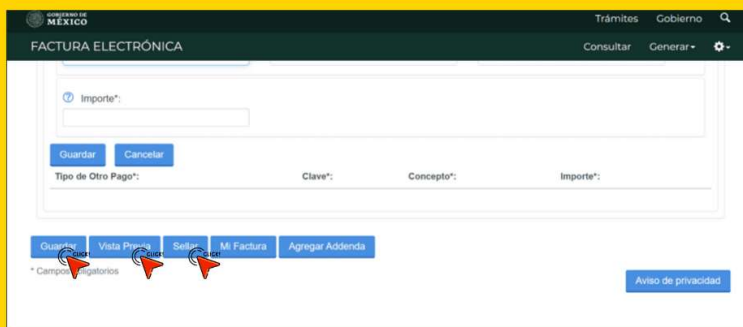
10. Bajar la página hasta el apartado otros pagos, seleccionar el apartado y llenar los apartados de facturación con los datos siguientes:

- Tipo de otro pago: Subsidio para el empleo (efectivamente entregado al trabajador)
- Clave: 002
- Concepto: Subsidio para el empleo
- Importe: Subsidio causado

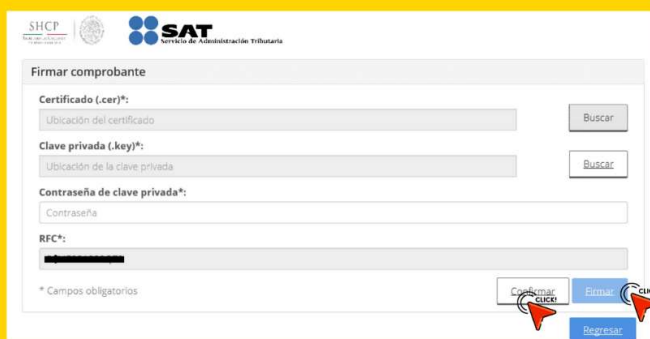
NOTA: De no haber subsidio por entregar poner cero en los dos últimos apartados.



11. Ir al final de la página de facturación, dar clic en el botón guardar y esperar que salga el anuncio de guardado de la factura por 72 horas.



12. Dar clic en el botón vista previa para confirmar que los datos de la factura sean los mismos que en el recibo de nomina y el concentrado nominal.



13. Dar clic en el botón sellar, poner KEY y CER que encuentra en la ruta ESCRITORIO/SAGEMIC/SAT/FIRMAS/CSD_SAG180309T63 ya que para el sello de facturación no se puede usar el mismo KEY y CER con el que se entra al portal del SAT.

14. Dar clic en confirmar y si el botón sellar se habilita dar clic en el mismo, de no ser así confirmar que todos los datos para el sellado sean correctos, la clave privada esta precargada en la computadora.

15. Finalmente esperar a que se descargue la carpeta zip donde se encuentran el PDF y el XML de la factura. Dar clic en el botón cerrar sesión que se encuentra en la parte superior derecha.

Factura de nómina

SAGEMIC

Recibo de pago de nómina

Emisor

RFC: SAG180309T63
Nombre: SAGEMIC
Registro patronal: F0918253108
Régimen fiscal: General de Ley Personas Morales
Folio: 2

Folio fiscal: 3
No. de serie del CSD:
Lugar, fecha y hora de emisión:
Efecto del comprobante: Nómina
RFC Patrón Origen: SAG180309T63
Serie: NOM24

Receptor

Nombre:
RFC:
No. Empleado: EJ01
Departamento: ASESORIA
Riesgo puesto: Clase I
Fecha de inicio relación laboral: 2024-02-29
Régimen de contratación: Sueldos (Incluye ingresos señalados en la fracción I del artículo 94 de LISR)
Tipo de jornada: Diurna
Clave Entidad Federativa: TLA
Uso CFDI: Nómina
Código postal del receptor: 90342
Régimen fiscal del receptor: Sueldos y Salarios e Ingresos Asimilados a Salarios

No. de Seguridad Social:
CURP:
Puesto: ASESOR DE MANTENIMIENTO
Antigüedad: P2D
Tipo contrato: Contrato de trabajo por tiempo indeterminado
Periodicidad de pago: Semanal
Salario diario:
Salario base:
Sindicalizado: No

Datos Generales

Tipo nómina: Nómina ordinaria
Fecha pago:
Fecha inicial de pago:
Forma pago:
Moneda: Peso Mexicano
Exportación: No aplica
No. de días pagados:
Fecha final de pago:
Método de pago: Pago en una sola exhibición

Concepto

Cve del producto/servicio	No. identificación	Cantidad	Clave unidad	Unidad	Descriptores	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto
		1	ACT		Pago de nómina				No objeto de impuesto.

Percepciones

Tipo de percepción	Clave	Concepto	Importe gravado	Importe exento
Sueldos, Salarios Rayas y Jornales	001	SUELDO		0.00

Total Percepciones

\$ 0.00

Total percepciones

Este documento es una representación impresa de un CFDI

Página 1 de 2

60

Ilustración 69 "Ejemplo de factura de nómina"

Total sueldos	Total exento	Total gravado
	0.00	

Deducciones

Tipo de deducción	Clave	Concepto	Importe
Seguridad social	001	CUOTAS IMSS	
Pago por crédito de vivienda	010	AMORTIZACION INFONAV IT	

Total Deducciones

Total deducciones

Total otras deducciones
19.26

Otros pagos

Tipo otro pago	Clave	Concepto	Importe
Subsidio para el empleo (efectivamente entregado al trabajador).	002	SUBSIDIO PARA EL EMPLEO	

Total Otros Pagos:

Subsidio al empleo

Subsidio causado

Totales Nómina

Total percepciones	Total otros pagos	Total deducciones

IMPORTE NETO

Este documento es una representación impresa de un CFDI

Página 2 de 2

61

Ilustración 70 "Ejemplo de factura de nómina"

SUA

Sistema Único de Autodeterminación

Los patrones con 5 o más trabajadores están obligados a efectuar el entero de sus obligaciones por medio del SUA, y para los patrones de 1 a 4 trabajadores el uso del mismo es opcional.

El Sistema Único de Autodeterminación contempla la emisión de información de los siguientes conceptos:

- Cuotas obrero patronales a las cuentas individuales de los trabajadores, por concepto del Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez.
- Cuotas obrero patronales a los demás ramos del Seguro Social (Riesgos de Trabajo, Enfermedades y Maternidad, Invalidez y Vida y Guarderías y Prestaciones Sociales).
- Aportaciones patronales por concepto de vivienda, que son contabilizadas en las cuentas individuales de los trabajadores.
- Amortización de créditos asignados a los trabajadores por el INFONAVIT.

Objetivo Llevar el control de los movimientos que se llevan acabo en la plataforma en línea del IMSS- IDSE, así como los pagos obrero-patronales correspondientes ya sea de forma mensual o bimestral.

“Registro de altas y bajas”

Procedimiento



1. Entrar a la aplicación que se encuentra en la barra de herramientas principal, previamente en la computadora que se usa para el puesto administrativo.

2. Colocar la contraseña para entrar al sistema que se encuentra en el documento de accesos. La ruta del documento es:
 ESCRITORIO/SAGEMIC
 Documento de Excel ACCESOS



3. Al entrar al menú principal, dar clic en en símbolo más de la pestaña “Actualizar”.

4. Dar clic en el icono de la pestaña trabajadores.

5. Seleccionar al trabajador que será dado de alta o baja (dependiendo el caso).

63

Ilustración 72 "Registro de altas y bajas en SUA"

6. Llenar los datos que se requiere sobre la baja o alta del trabajador, conforme a la información dada en IDSE esta misma puede ser corroborada con las Emisiones mensuales y bimestrales

7. Da clic en el botón inferior izquierdo que dice "Actualizar"

7. Revisar que el movimiento se encuentre registrado en el sistema.

8. Dar clic en el icono de cerrar pestaña, del lado superior derecho y finalmente dar clic en salir en la parte superior izquierda, para que el sistema pueda cerrarse completamente.

“Actualización de Salario Mínimo” Procedimiento

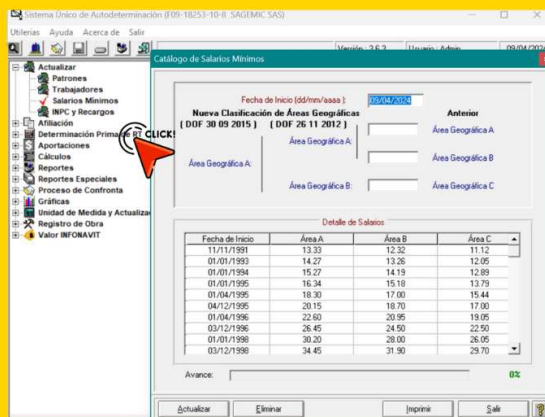


1. Entrar a la aplicación que se encuentra en la barra de herramientas principal, previamente en la computadora que se usa para el puesto administrativo.



2. Colocar la contraseña para entrar al sistema que se encuentra en el documento de accesos. La ruta del documento es: ESCRITORIO/SAGEMIC Documento de Excel “ACCESOS”.

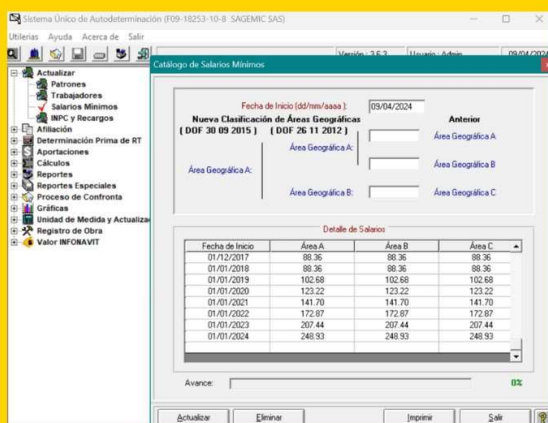
3. Al entrar al menú principal, dar clic en el símbolo más de la pestaña Actualizar.



4. Dar clic en el icono de la pestaña “Salario Mínimo”.

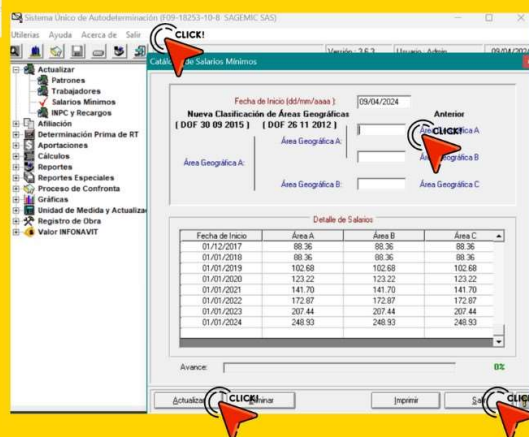
65

Ilustración 74 "Actualización de Salario Mínimo"



5. Buscar en el Diario Oficial de la Federación el Salario Mínimo del año, para poder actualizarlo en la aplicación.

6. Llenar las 3 área geográficas con el mismo dato ya investigado en el paso anterior. Este proceso se realiza cada año en el mes de Enero.



7. Dar clic en el botón actualizar del lado inferior izquierdo.

8. Dar clic en el botón salir para cerrar la pestaña del Salario Mínimo. Finalmente da clic en la pestaña salir que se encuentra en la parte superior izquierda.

¿Qué es el Salario Mínimo?

El salario mínimo es la suma mínima que debe recibir un trabajador por los servicios que ha prestado en su jornada de trabajo. Pueden ser generales, por área geográfica o por tipo de profesión. Son fijados por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, integrada por representantes de los trabajadores, patrones y el Gobierno. Su objetivo es que alcance para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer la educación básica a los hijos.

66

“Actualización de Índice de Precios al Consumidor” Procedimiento

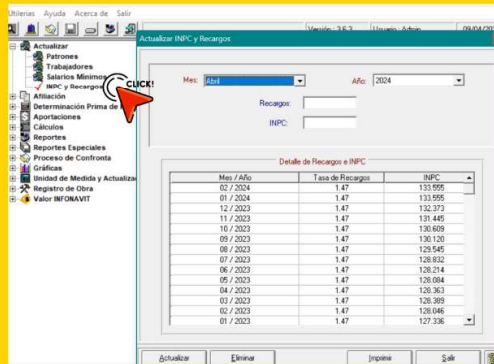


1. Entrar a la aplicación que se encuentra en la barra de herramientas principal, previamente en la computadora que se usa para el puesto administrativo.



2. Colocar la contraseña para entrar al sistema que se encuentra en el documento de accesos. La ruta del documento es: ESCRITORIO/SAGEMIC Documento de Excel “ACCESOS”.

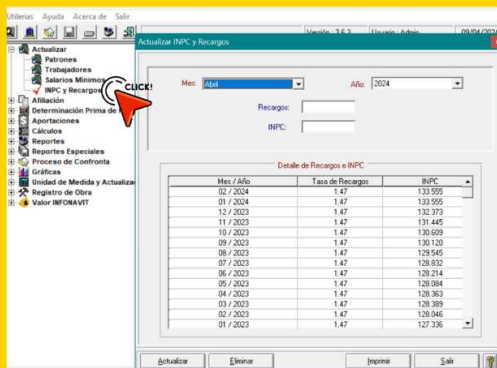
3. Al entrar al menú principal, dar clic en el símbolo más de la pestaña Actualizar.



4. Al entrar al menú principal, dar clic en el símbolo más de la pestaña INPC y Recargos.

67

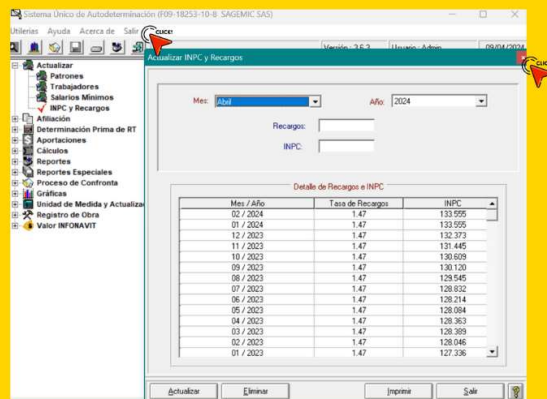
Ilustración 76 “Índice de precios”



6. Dar clic en el icono de cerrar pestaña, del lado superior derecho y finalmente dar clic en salir en la parte superior izquierda, para que el sistema pueda cerrarse completamente.

5. Investigar en el Diario Oficial de la Federación sobre el Índice de Precios al Consumidor por mes.

5.5 Ingrese los datos investigados en la plataforma y dar clic en Actualizar.



¿Qué es el Índice de Precios al Consumidor (INPC)?

Es el Índice de Precios al Consumidor, un indicador económico global cuya finalidad es la de medir, a través del tiempo, la variación de los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo de los hogares del país.

Además de su utilización como medida de la inflación, cabe destacar su uso como:

- Factor de actualización de los créditos fiscales.
- Determinante del valor de la Unidad De Inversión (UDI).
- Factor para actualizar la Unidad de Medida y Actualización (UMA).
- Referente en negociaciones contractuales.
- Factor de actualización de valores nominales y como deflactor del Sistema de Cuentas Nacionales de México.
- Auxiliar en la determinación de los incrementos salariales, los montos de las jubilaciones y las prestaciones de seguridad social.
- Auxiliar en el cálculo de pagos de intereses, montos de alquiler, contratos privados y precios de los bonos que suelen estar indexados al INPC.
- Auxiliar para las autoridades financieras y hacendarias del país en el diseño y evaluación de las políticas monetarias y fiscales, orientadas a procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional y unas finanzas públicas sanas.
- Herramienta estadística para empresas e investigadores.

68

Ilustración 77 "Actualización de índice de precios"

“Determinación de la Prima de Riesgo” Procedimiento

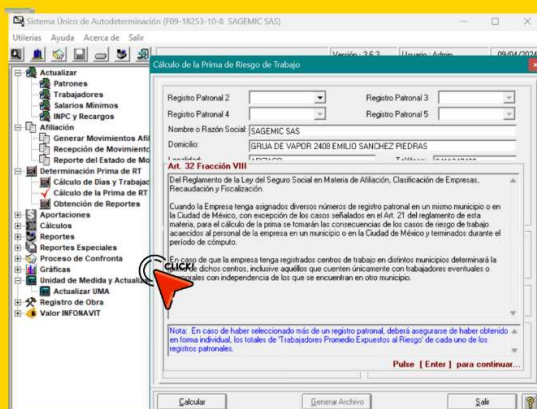


1. Entrar a la aplicación que se encuentra en la barra de herramientas principal, previamente en la computadora que se usa para el puesto administrativo.



2. Colocar la contraseña para entrar al sistema que se encuentra en el documento de accesos. La ruta del documento es: ESCRITORIO/SAGEMIC Documento de Excel “ACCESOS”.

3. Al entrar al menú principal, dar clic en el simbolo más de la pestaña Determinación de la prima de riesgo.

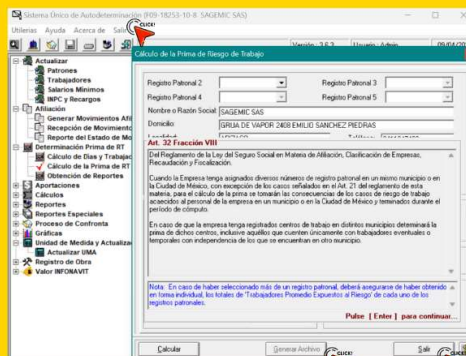


4. Dar clic en el icono de Cálculo de la Prima de Riesgo.

69

Ilustración 78 "Determinación de la Prima de Riesgos"

5. Dar clic en el botón generar archivo, descargar el archivo y colocarlo en la carpeta IMSS y año al que corresponda.



6. Dar clic en el botón salir de la parte inferior derecha para cerrar la pestaña de cálculo de prima de riesgo.

7. Finalmente da clic en la pestaña salir que se encuentra en la parte superior izquierda.

¿Qué es la Determinación de Prima de Riesgo?

El término correcto es Prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo y es un trámite que los patrones afiliados al IMSS deben presentar anualmente, en él se determina una cuota económica equivalente a los posibles riesgos a los que están expuestos sus colaboradores en el lugar de trabajo.



70

Ilustración 79 "Determinación de Prima de Riesgo"

Prima de Riesgo

gob.mx

Instituto Mexicano del Seguro Social

IMSS Desde su empresa

Fecha de solicitud del trámite

DD
MM
AAAA

Acuse Notarial de confirmación de transmisión del archivo de la Determinación de la Prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo Derivada de la Revisión Anual de la Siniestralidad de la Empresa :
SAGEMIC SAS
al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Registro Patronal :	F0918253108
Delegación:	[30] Tlaxcala
Subdelegación:	[1] Tlaxcala
Folio:	
Lote número:	
Fecha de transacción:	
Razón Social:	SAGEMIC SAS
Actividad Económica:	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO
Clase :	
Fracción :	
Representante Legal :	
Denominación del trámite:	Determinación de la Prima de RT - Envío de Archivo.

Datos base para la Determinación.	
Días Subsidiados (S):	0
Porcentajes (I):	0,0
Defunciones (D):	0
Trabajadores Prom. (N):	
Años prom. Vida A. (V):	
Factor de Prima (F):	
Prima Mínima R. (M):	
Días del Año:	365
Acreditación STyPS:	NO

Periodo Revisión:

Prima Anterior:

Prima Declarada:

Cadena Original:

MÉXICO

CD. IMSS

IMSS

Contacto:
Paseo de la Reforma 476, P.B.
Col. Juárez, Cuauhtémoc
C.P. 06600 Ciudad de México
Tel. 01 800 623 23 23
<http://atencion.contactoimss.com.mx>

Página 1 de 1

¿Qué son los documentos SUA?

Son documentos generados por el Sistema Único de Autodeterminación, que validan la información que el patrón ha ido llenando en el sistema sobre los movimientos de los trabajadores que también se hacen en la plataforma en línea de IMSS-IDSE. Estos documentos son:

- Resumen de liquidación.
- Cedula de Determinación oportuno obr-pat.
- Cedula de Determinación Bimestral obr-pat (en los meses que corresponda).

Es una herramienta que ayuda a la empresa al corroborar que el registro de trabajadores que se lleva internamente sea el mismo que se ha dado a conocer en la plataforma de IMSS.

“Generación de documentos SUA” Procedimiento



1. Entrar a la aplicación que se encuentra en la barra de herramientas principal, previamente en la computadora que se usa para el puesto administrativo.



2. Colocar la contraseña para entrar al sistema que se encuentra en el documento de accesos. La ruta del documento es: ESCRITORIO/SAGEMIC Documento de Excel “ACCESOS”.

3. Al entrar al menú principal, dar clic en el símbolo más de la pestaña "Cálculos".

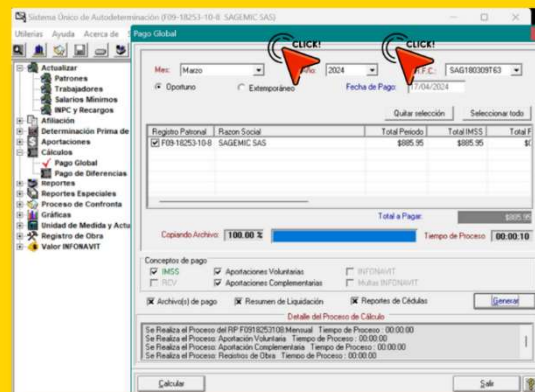


4. Seleccionar la pestaña "Pago global".

5. Poner el mes y año del cual se quiera generar los documentos.

6. Dar clic en el botón derecho inferior que dice "Generar".

6.5 Esperar a que la barra de "Copiando archivo" este completamente en azul y diga 100%.



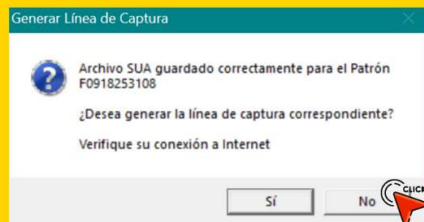
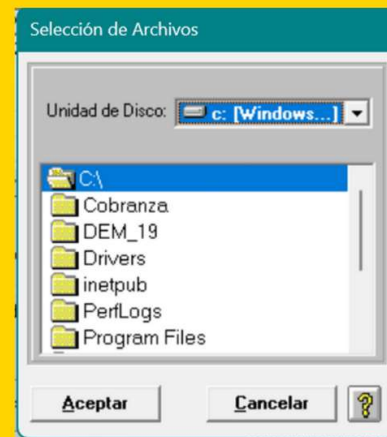
73

Ilustración 82 "Proceso de generación de documentos SUA"

7. Se abrirá un menú para guardar la carpeta en donde se encuentra el documento SUA, el cual se usa para confrontación con la plataforma IDSE (de ser necesario).

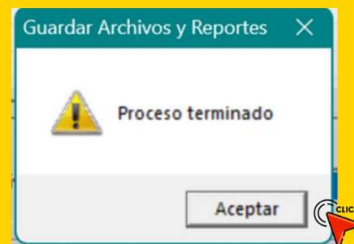
Nota: La ruta para el guardado de la carpeta es:

C:\Windows\Users\Sagem\Destok



8. Saldrá una notificación sobre la generación de la línea de captura para el pago, dar clic en el botón no, ya que esta línea solo se podrá usar cuando sea un pago extemporaneo o fuera del tiempo correspondiente.

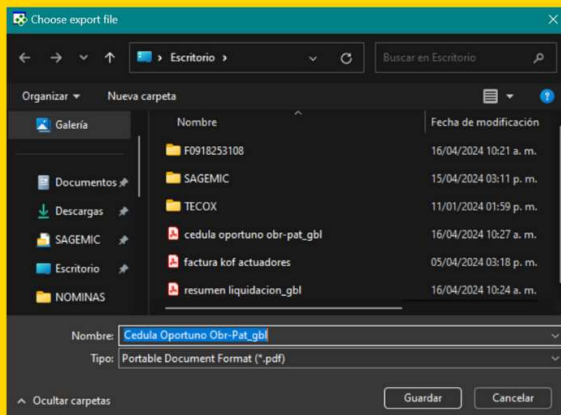
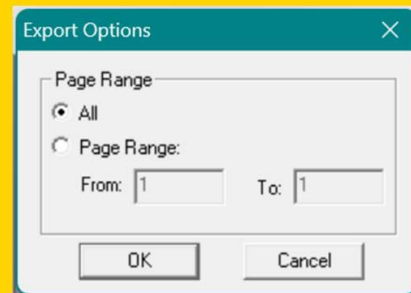
9. Saldrá el siguiente mensaje donde se notificará que el proceso a terminado, dar clic en aceptar.



10. Se abrirán 3 pestañas, que son los documentos de la cedula de determinación de cuotas mensual, bimestral y el resumen de liquidación.

11. Dar clic en el botón exportar que es el tercer icono de la parte superior izquierda.

12. Saldrán 2 pestañas en donde nos pedirá confirmar el formato en el que queremos descargar los documentos y si serán todas las hojas. Dar clic en "OK".

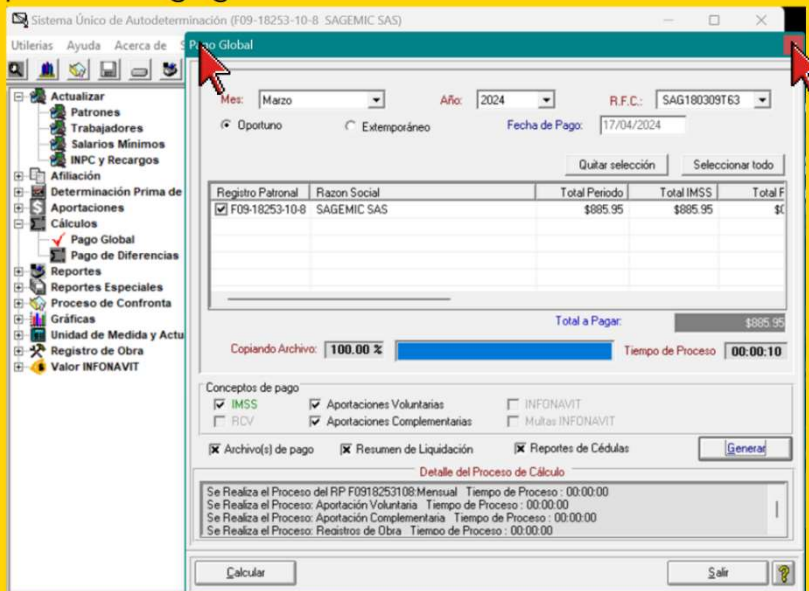


13. El sistema nos pedirá que seleccionemos en que carpeta deseamos guardar el documento, guardar en la carpeta de IMSS en el año que corresponda.

14. Repetir este proceso desde el punto 10, con los 2 o 3 documentos que se hayan generado, dependiendo de si corresponde generar los documentos mensuales o bimestrales.

SISTEMA ÚNICO DE AUTODETERMINACIÓN RESUMEN DE LIQUIDACIÓN	
Mes de Proceso: 03/03/2024 Fecha: 10/03/2024	
Registro Patronal: F09-10253-10-B	R.F.C.: SAG-100309-TS3
Nombre o Razón Social: SAGEMIC SAS	Folio SSA: 258734 V.0.1
DESCRIPCIÓN	IMPORTE
Para otorgar en cuenta del IMSS	
Cuota Fija	00.00
Seguro	0.00
Prerrogativas en Salud	0.00
Seguro Médico Patronal	0.00
Seguro de Trabajo	0.00
Seguro de Vida	0.00
Seguro de Accidentes Personales	0.00
SUB TOTAL	00.00
Amortización	0.00
Seguros	0.00
TOTAL	00.00
Para otorgar en cuenta individual	
Seguro	0.00
Seguro de Accidentes Personales	0.00
SUB TOTAL	0.00

15. Para terminar, dar clic en el botón salir de la parte inferior derecha para cerrar la pestaña “Pago global”.



16. Finalmente da clic en la pestaña salir que se encuentra en la parte superior izquierda.

¿Qué es IDSE?

Es el Sistema de Administración de Identificación y Clasificación de Servicios Empresariales, es una herramienta que permite a las empresas cumplir con sus obligaciones fiscales y laborales de manera electrónica. Para acceder a este sistema, es necesario contar con un certificado digital emitido por el SAT y cumplir con ciertos requisitos como tener una cuenta en el portal del SAT, estar al día en el pago de impuestos y presentar las declaraciones correspondientes. Con el IDSE, las empresas pueden realizar trámites como la inscripción y baja de trabajadores en el IMSS, el cálculo y pago de cuotas obrero-patronales, y la presentación de las declaraciones informativas.

“Alta y baja de trabajadores en IDSE” Procedimiento

1. Abrir el navegador Microsoft Edge, buscar en la barra de favoritos la página IDSE y dar clic en ella.



2. Dar clic en el botón “Elegir archivo” del apartado certificado que no pedirá que busquemos el certificado en los documentos de la computadora.

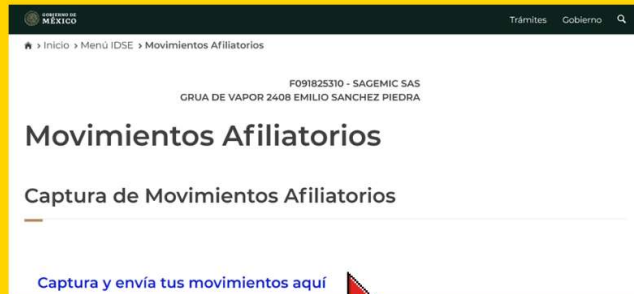
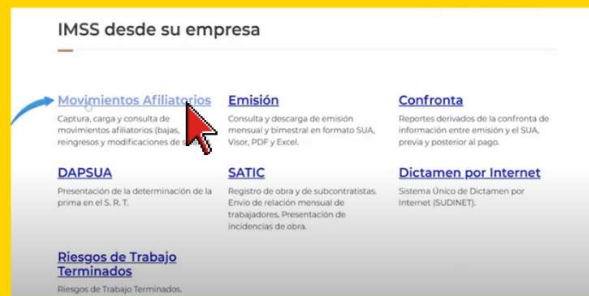
La ruta del certificado es:

ESCRITORIO/SAGEMIC/IMSS/FIRMAS/imssnew.

Deje que el navegador ponga el usuario y la contraseña que ya han sido previamente cargadas al sistema.

77

3. Dar clic en la opción "Movimientos Afiliatorios".

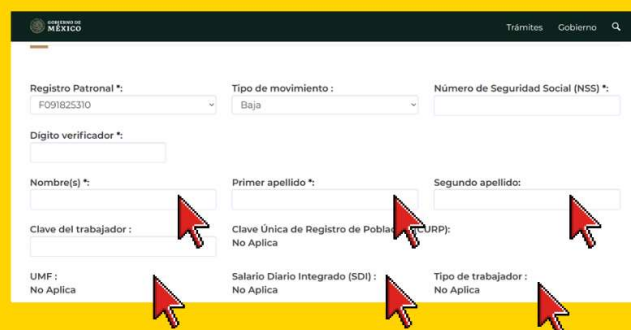


4. Se abrirá un nuevo menú en donde deberá dar clic en la primera opción que dice "Captura y envía tus movimientos aquí".

5. Cuando la página termine de cargar, podrá copiar los datos del trabajador que quiere dar de alta o baja.



Abra el archivo de Excel "Base de datos de empleados" para poder copiar los datos del trabajador que necesite. Ruta: ESCRITORIO/SAGEMIC/RH



78

Ilustración 87 "Alta y baja de trabajadores"

6. Al terminar de copiar los datos del trabajador, debe dar clic en el botón “Agregar” para poder registrar el movimiento.

This screenshot shows the 'Agregar' button in the worker registration form. The form includes fields for 'Clave del trabajador', 'Clave Única de Registro de Población (CURP)', 'UMF', 'Salario Diario Integrado (SDI)', 'Tipo de trabajador', 'Tipo de salario', 'Jornada reducida', 'Fecha de movimiento', and 'Causa de baja'. The 'Agregar' button is highlighted with a red mouse cursor.

7. Dar clic en el botón “Enviar” de la segunda fila.

This screenshot shows the 'Enviar' button in the second row of the table. The table has columns for 'Id', 'Reg. Pat.', 'T. de Mov.', 'SDI', 'Causa Baja', 'No. Seg. Soc.', 'Dig. Ver.', 'T. Trab.', 'Nombre', 'T. Sal.', 'Jor. reduc.', 'Fecha mov.', 'UMF', 'Cl. T.', and 'CURP'. The 'Enviar' button is highlighted with a red mouse cursor.

8. Deje cargar la página, le pedirá poner el certificado IMSS, repita el proceso del punto número 2, y de clic en el botón “Enviar movimiento”.

This screenshot shows the 'Firma Digital' form. It includes fields for 'Carta de condiciones de uso', 'Certificado Digital', 'Llave Privada', and 'Contraseña'. The 'Enviar movimiento' button is highlighted with a red mouse cursor.

9. Finalmente dar clic en el botón “Descargar Acuse”, este es el acuse de recibido del movimiento, saque captura del folio de acuse de recibido para poder descargar el acuse del movimiento después de unas horas de enviarlo o al siguiente día.

This screenshot shows the 'Movimientos Afiliatorios' page. It includes a message: '¡Sugerencia! El archivo está siendo procesado, por favor, consulta los resultados más tarde.' and a date: 'Fecha: 19 de Septiembre de 2023'. The 'Descargar recibo' button is highlighted with a red mouse cursor.

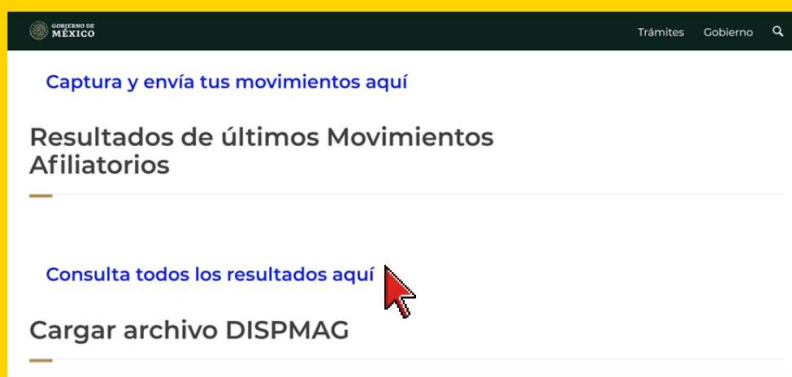
“Descarga de acuse confirmatorio de movimientos” Procedimiento

1. Abrir el navegador Microsoft Edge, buscar en la barra de favoritos la página IDSE y dar clic en ella.
2. Dar clic en el botón “Elegir archivo” del apartado certificado que no pedirá que busquemos el certificado en los documentos de la computadora.

La ruta del certificado es:
ESCRITORIO/SAGEMIC/IMSS/FIRMAS/imssnew.

Deje que el navegador ponga el usuario y la contraseña que ya han sido previamente cargadas al sistema.

3. Dar clic en la opción “Movimientos afiliatorios”.
4. Se abrirá un nuevo menú en donde deberá dar clic en la segunda opción que dice “Consulta todos los resultados aquí”.
5. Buscar la captura del folio de acuse de recibido para poder descargar el acuse confirmatorio, debe aparecer el movimiento en la fila de Lotes procesados, dar clic la opción consultar de la columna Confirmación de movimientos en la fila donde este el folio del movimiento. De estar en la fila de Lotes enviados, el movimiento todavía ha sido procesado completamente por el sistema, salga del sistema y vuelva más tarde para revisar, de preferencia descargue el acuse confirmatorio al siguiente día de realizar el movimiento.
6. Ir a la parte inferior izquierda de la página y dar clic en el botón “Salir”, para cerrar completamente el sistema.



80

Ilustración 89 "Descarga de acuses confirmatorios"

¿Qué son las emisiones EMA y EBA?

La EMA (Emisión Mensual Anticipada) y la EBA (Emisión Bimestral Anticipada) son documentos, mejor conocidos como “cedulas”, los cuales se descargan desde el portal de IDSE y que significa IMSS desde su empresa, el cual está enlazado al portal del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Estas cedulas son emitidas desde este sitio para realizar el pago de las cuotas obrero-patronales al IMSS, para el caso de la EMA o Emisión Mensual Anticipada la cedula contiene los datos y los cálculos correspondientes a un mes, ya que esta es mensual y los pagos corresponden a enfermedad y maternidad, riesgo de trabajo, invalidez y vida, guardería y prestaciones sociales, en el caso de la EBA o Emisión Bimestral Anticipada se refiere a los pagos de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez e Infonavit.

“Descargar las emisiones EMA y EBA” Procedimiento

1. Abrir el navegador Microsoft Edge, buscar en la barra de favoritos la página IDSE y dar clic en ella.



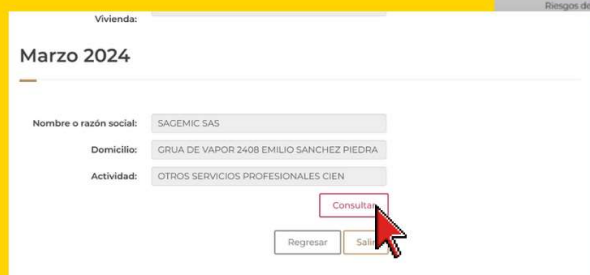
La ruta del certificado es:

ESCRITORIO/SAGEMIC/IMSS/FIRMAS/imssnew.

Deje que el navegador ponga el usuario y la contraseña que ya han sido previamente cargadas al sistema.

81

3. Dar clic en la opción “Emisión”.



4. Ir a la parte inferior derecha de la página, dar clic en el botón “Consultar”.

5. Ir a la parte inferior derecha de la página, dar clic en el botón “Descargar emisión”.



6. Ir a la parte inferior de la página, y dar clic en la opción “Generar archivo” en el apartado EMA/EBA Formato PDF, salir del sistema y regrese unas horas o un día después, ya que estas emisiones se deben solicitar para poder descargarlas.

82

Ilustración 91 "Proceso de descarga de EMA y EBA"

7. Repita el proceso para poder verificar que el archivo PDF ya esté listo para su descarga, de ser así, dar clic en la opción “Descargar archivo”.



Periodo	Tipo emisión	Formato	Estatus
3/2024	Emisión mensual anticipada (EMA)	PDF	Archivo generado Descargar archivo (6 KB)
3/2024	EMA y EBA	Excel	No se ha solicitado Iniciar descarga
3/2024	Emisión mensual anticipada (EMA)	SUA	Archivo generado Descargar archivo (0 KB)
3/2024	Emisión mensual anticipada (EMA)	Visor	No se ha solicitado Iniciar descarga



8. Da clic en el botón inferior derecho “Salir” para cerrar completamente el sistema.

¿De que trata el programa Jóvenes Construyendo el Futuro ?

Jóvenes Construyendo el Futuro es el programa del Gobierno de México que une la experiencia de los centros de trabajo con la energía de los jóvenes para impulsar las oportunidades laborales en el país y, con ello, contribuir en la economía de los beneficiarios y sus familias.

Objetivos como tutor:

- Impulsa tu negocio con la capacitación de talento joven.
- Brinda a un joven la oportunidad de forjar experiencia profesional mientras recibe un apoyo económico y seguro médico por parte del Gobierno de México.
- Obtén un distintivo de compromiso social.

Objetivo como aprendiz:

- Capacítate en un Centro de Trabajo por hasta doce meses.
- Obtén una constancia de capacitación.
- Recibe una beca mensual de \$7,572.00
- Contarás con seguro médico del IMSS durante tu capacitación.

“Evaluación mensual de aprendices en el centro de trabajo” Procedimiento

1. Entrar a la plataforma de Jóvenes Construyendo el Futuro desde el navegador Chrome.

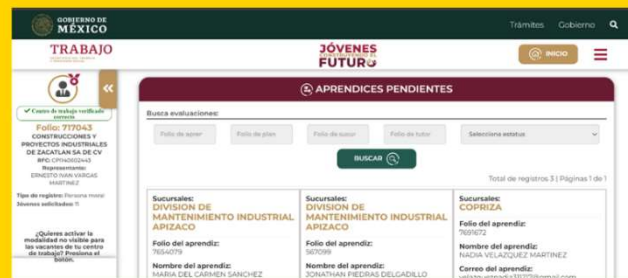


2. Deje que el sistema ponga el correo y la contraseña precargada, da clic en el botón ingresar.



3. Al ingresar al menú principal, dar clic en la fecha de la pestaña “Monitor de evaluaciones mensuales”.

4. Al ingresar a la pestaña, ir a la parte inferior para observar a los aprendices que faltan de evaluación.



5. Dar clic en el botón “Realizar Evaluación”.

6. La plataforma nos pedirá que evaluemos el desempeño de los aprendices conforme a 5 rubros y deberá de cargar una foto del aprendiz trabajando en el centro de trabajo.





7. Al finalizar la carga de la foto y la evaluación, dar clic en el botón “Guardar evaluación”.

8. Saldrá un anuncio que nos informará que la operación se realizó de manera exitosa, deberá repetir este proceso con todos los aprendices del centro de trabajo.



9. Finalmente poner el cursor en el botón de menú del lado derecho, dar clic en la opción “Cerrar sesión”.

CAPITULO V “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

Conclusiones:

- Identificación de áreas de mejora: Durante el desarrollo de la práctica profesional, se identificaron varias áreas de mejora en el área administrativo-recursos humanos de la empresa Sagemic. Estas incluyen la falta de sistemas automatizados para la gestión de recursos humanos, la ausencia de políticas claras de reclutamiento y selección, y la necesidad de mejorar la comunicación interna entre los empleados y la dirección.
- Importancia de la capacitación: Se observó que la capacitación y el desarrollo del personal son aspectos fundamentales que pueden mejorar la eficiencia y la productividad en la empresa. Es crucial implementar programas de formación continua para mejorar las habilidades de los empleados.
- Importancia de la comunicación interna: Se recomienda implementar herramientas de comunicación interna, como reuniones periódicas en plataformas digitales, para fomentar una comunicación más fluida y transparente.
- Optimización de procesos administrativos: Se observó que algunos procesos administrativos, como la gestión de nóminas y la documentación de recursos humanos, podrían optimizarse mediante la implementación de sistemas informáticos adecuados. Esto no solo facilitaría la tarea del personal administrativo, sino que también reduciría los errores y tiempos de procesamiento.

Recomendaciones:

- Implementación de un sistema de gestión de recursos humanos: Se recomienda invertir en un sistema de gestión de recursos humanos que automatice tareas como el seguimiento de la asistencia, la gestión de nóminas y la evaluación del desempeño. Esto permitirá una gestión más eficiente de los recursos humanos y liberará tiempo para otras actividades administrativas.

CAPITULO VI “COMPETENCIAS DESARROLLADAS”

Durante las residencias profesionales en el área administrativo-recursos humanos, logre desarrollar una amplia serie de competencias que son fundamentales tanto para mi crecimiento personal como para el desempeño efectivo en el entorno laboral. Estas competencias son:

- **Gestión de Recursos Humanos:** La estudiante aprendió a reclutar, seleccionar y contratar empleados adecuados para las necesidades de la empresa. Esto implica comprender los procesos de reclutamiento, entrevistas, evaluación de candidatos y gestión de la documentación relacionada con la contratación.
- **Administración de Personal:** Esto engloba la gestión diaria del personal, incluido el seguimiento de asistencia, administración de licencias y vacaciones, manejo de conflictos laborales y desarrollo profesional.
- **Administración de Nóminas y Beneficios:** La estudiante pudo aprender a manejar aspectos relacionados con la nómina, como el cálculo de salarios, deducciones fiscales y compensaciones adicionales. Esto implica la capacidad para mantener registros precisos y actualizados.
- **Gestión de la Comunicación:** Se desarrollaron habilidades para comunicarse de manera efectiva tanto oralmente como por escrito dentro del entorno laboral. Esto incluye la redacción de correos electrónicos profesionales, la elaboración de informes y la capacidad para facilitar la comunicación entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
- **Ética y Cumplimiento Normativo:** Se adquirió una comprensión de la importancia de la ética profesional y el cumplimiento de las regulaciones laborales en el área administrativo-recursos humanos. Esto incluye la confidencialidad de la información del personal, la equidad en las prácticas de empleo y el respeto a la diversidad.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

Currier, R. The Principles of Business Organization and Operation. 4ta edición, Michigan University, Estado Unidos de América, 1937.

Fayol, H. Administración industrial y general. 14va edición, Edigrama, Francia, 1916.

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. Contabilidad de costos un enfoque gerencial. Pearson, México, 2012.

Iglesias, O. Jacinta; Barrios. O., Prieto, I., Gerardo, A. El objetivo en el contexto de la dirección estratégica, el proceso docente y la investigación científica Revista Cubana de Salud Pública, vol. 32, núm. 3, julio-septiembre, 2006 Sociedad Cubana de Administración de Salud La Habana, Cuba

Kast, F., & Rosenzweig, J. Administración de las organizaciones. McGraw Hill, México, 1988. Recuperado el 01 de 03 de 2016.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva Global, 12ª. Edición, McGraw-Hill, Impreso en México, 2014.

Martínez, J. H. El Presupuesto una herramienta fundamental para el desarrollo empresarial. UNIMAR, Estado Unidos de América, 2007.

Oscar Martínez Aguilera, "Presupuestos Herramienta básica de planeación," Revista Observatorio Calasanz, Universidad Cristóbal Colon, Dpto. de Investigación y Posgrado, vol. 3(6), páginas .379-385, febrero 2012.

Robbins, S., & Coulter, M. Administración. Pearson, México, 2010. Recuperado el 16 de diciembre de 2016.

Robbins, Stehen P. y Coulter, Mary. 2000, Administración, Sexta edición, Impreso en Mexico, Prentice Hall Hernández y Rodríguez, Sergio, 2002, Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, Impreso en Mexico, McGraw-Hill.

Terry, George R. Principles of management. 2da edición, Homewood, Estados Unidos de América, 1972.

Torres, Z. Teoría general de la administración. Grupo editorial patria, Ciudad de México, 2014.

Páginas Web

Abogado, R. (2024, 3 mayo). Análisis de indicadores Financieros: guía completa de métodos y herramientas. Rey Abogado. <https://reyabogado.com/mexico/como-se-analizan-los-indicadores-financieros/>

Alberto, J., & Alberto, J. (2019, 10 agosto). Indicadores Financieros y su Interpretación. Libros de Contabilidad Administrativa, Costos, Financiera. <https://contabilidadparatodos.com/indicadores-financieros/>

Argudo, C. (2023, 17 marzo). Holding Empresarial: definición, ventajas y ejemplos. Emprendepyme. <https://emprendepyme.net/holding>

Argudo, C., & Argudo, C. (2023, 23 marzo). La integración del proceso administrativo. Emprendepyme. <https://emprendepyme.net/la-integracion-del-proceso-administrativo.html>

Arias, E. R. (2022, 24 noviembre). Retención. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/retencion.html>

Asana, T. (2024, 23 febrero). ¿Qué es una organización matricial y cómo funciona? [2024] Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/matrix-organization>

Blanco, E. (2023, 7 julio). Indicadores de Marketing: 15 fórmulas + guía de ejemplos. Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/indicadores-de-marketing-formulas-y-ejemplos/>

C, M. I. R. (2022, 29 septiembre). Organización Línea-Staff: ventajas, desventajas y características - Web y empresas. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/organizacion-linea-staff/>

Celis, F. A. R. (2022, 13 enero). La comunicación como parte del proceso administrativo gestiopolis. Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-como-parte-del-proceso-administrativo/>

Collar, C. (2023, 18 abril). Diagrama de distribución del trabajo para empresas. Factorial. <https://factorial.mx/blog/diagrama-de-distribucion-del-trabajo/>

Corvo, H. S. (2021a, abril 15). Indicadores de producción. Lifeder. <https://www.lifeder.com/indicadores-produccion/>

Corvo, H. S. (2021b, abril 15). Indicadores de producción. Lifeder. <https://www.lifeder.com/indicadores-produccion/>

Corvo, H. S. (2023, 31 agosto). Técnicas de control administrativo. Lifeder. <https://www.lifeder.com/tecnicas-control-administrativo/>

Cslandaeta. (2021, 23 enero). Organización lineal. Definición, principios, características y MÁS. Economía Virtual. <https://economyvirtual.net/mexico/organizacion-lineal/>

Cuofano, W. I. G. (2024, 4 abril). Estructura basada en comités. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/es/estructura-basada-en-comit/>

Davies, Ralph C. [The principles of business organization and operation](#). Hedrick, 1937.

De Azkue, I. (2023, 17 febrero). Organigrama - Concepto, tipos y características. Concepto. <https://concepto.de/organigrama/>

Digital, R. (2022, 15 agosto). El proceso de integración de recursos humanos es crucial para el éxito de tu negocio. Reis Digital. <https://reisdigital.es/recursos-humanos-empresa/proceso-de-integracion-de-recursos-humanos/>

Eien. (2023, 9 mayo). ¿Qué es el proceso de facturación? | El Mundo Infinito. El Mundo Infinito. <https://elmundoinfinito.com/proceso-de-facturacion/>

Enciclopedia Económica. (2022, 2 noviembre). Nómina. <https://enciclopediaeconomica.com/nomina/>

Equipo editorial, Etecé. (2021, agosto 5). Toma de Decisiones - Concepto, pasos, tipos y características. Concepto. <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>

Equipo editorial, Etecé. (2021a, julio 16). Análisis de Puestos - Qué es, para qué sirve y cómo se realiza. Concepto. <https://concepto.de/analisis-de-puestos/>

Equipo editorial, Etecé. (2021b, agosto 5). Liderazgo - Concepto, tipos, importancia y características. Concepto. <https://concepto.de/liderazgo/>

Factorial. (2024, 23 abril). Indicadores de Recursos Humanos: los KPI's clave en RH. Factorial. <https://factorial.mx/blog/indicadores-kpi-recursos-humanos/>

Facultad de Contaduría y Administración. (S/F). Administración II. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de La planeación: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/index.htm>

Forhuman. (2024, 2 enero). La filosofía organizacional dentro de una empresa: ¿Qué es? Forhuman Blog. <https://forhuman.mx/blog/la-filosofia-organizacional-dentro-de-una-empresa-que-es/>

Función de la dirección en el proceso administrativo. Revista digital. (2016, 20 julio). SlideShare. <https://es.slideshare.net/CariangelZambrano/funcin-de-la-direccin-en-el-proceso-administrativo-revista-digital>

Galán, J. S. (2022, 24 noviembre). Control administrativo. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/control-administrativo.html>

Giani, C. (2024, 9 abril). Diagrama de flujo - Qué es, tipos, simbología y ejemplos. Concepto. <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>

Hernández, S. (2006). Introducción a la administración. Seul: Mc GrawHill. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de: https://issuu.com/robbehigareda/docs/introduccion_a_la_administracion

Herrera, C. V. (2021, 27 mayo). Motivación. Qué es, tipos, importancia, principales teorías gestiopolis. Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

IDC. (2024, 21 marzo).Cómo obtener la opinión de cumplimiento del IMSS. <https://idconline.mx/seguridad-social/2024/03/21/como-obtener-la-opinion-de-cumplimiento-del-imss>

Indicadores de calidad: Qué son y cómo gestionarlos. (2023, 8 marzo). Retos En Supply Chain | Blog Sobre Supply Chain de EAE Business School Barcelona. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestion/>

ITSON. Hipótesis y objetivos de la investigación. Ejercicio 1. (s. f.). http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa13/hipotesis_y_objetivos_de_investigacion/h3.htm

Jhonatan, F. (2023, 30 junio). Proceso administrativo – la organización. Todo Administración. <https://todoadministracion.com/funcion-organizacion/>

Licenciatura en Administración — UAEH. (s. f.). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://uaeh.edu.mx/campus/icea/licenciatura/administracion/>

Líder del Emprendimiento. (2021, 1 junio). Integración de recursos materiales | Líder del Emprendimiento. <https://www.liderdelemprendimiento.com/integracion-de-recursos-materiales/>

Loeza, A. A. (2020, 18 diciembre). Dirección en la administración: qué es, importancia y estilos. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>

López Carlos. (2022, enero 19). El proceso administrativo según varios autores. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>

Lozano, K. E. N. (2023, 16 noviembre). Control y proceso administrativo. Objetivo, proceso, tipos, gestipolis. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>

Molano, J. (2024, 1 abril). 23 ejemplos inspiradores de misión, visión y valores de empresas. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>

Morales, F. C. (2024, 9 mayo). División del Trabajo: Qué es y Cómo Funciona. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/division-del-trabajo.html>

Münch, L. (2010). Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Perason educación. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/112002/112002-201501/Referencia_Unidad_1/Administracion.gest_.org_.enfoq_.proc_.adm_.Munch_redacted.pdf

Munguia, S. (s. f.). ADMINISTRACIÓN UNAH. Scribd. <https://es.scribd.com/document/ADMINISTRACION-I-UNAH>

Narvaez, M. (2023, 14 septiembre). Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/>

P, J. (2020, 27 diciembre). Qué es la estructura multidivisional y la matricial en los negocios. Blog de Ventas y Digitalización - Impulsa. <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/estructura-multidivisional-y-la-matricial/>

Principios de la Dirección - Cuáles son, importancia y características. (s. f.). <https://definicion.edu.lat/concepto/principios-de-la-direccion.html>

Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). Organización funcional. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/organizacion-funcional.html>

Quiroa, M. (2023, 21 abril). *Tipos de control administrativo*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-control-administrativo.html>

Ramírez, N. (2024, 31 enero) Prima De Riesgo ¿Cómo se calcula y cuándo se presenta? - Filup RH | Blog. Filup RH | Blog. <https://blog.filup.mx/prima-de-riesgo-como-se-calcula-y-cuando-se-presenta/>

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21420864014>

Redtelework.com. (2017, 20 septiembre). INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS | Redtelework.com. Redtelework.com. <https://redtelework.com/integracion-de-los-recursos-tecnologicos/>

Roldán, P. N. (2022, 24 noviembre). Empresa transnacional. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/empresa-transnacional.html>

Roldán, P. N. (2024, 28 febrero). Organización - Definición, qué es y ejemplos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Santos, D. (2023, 20 enero). Concepto de visión y misión empresarial (y consejos para crearlas). HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/concepto-vision-mision-empresarial>

Santos, D. (2023b, enero 21). Qué es una estrategia de negocio: concepto, características y ejemplos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-estrategia-de-negocios>

Structuralia. (s. f.). Los 12 principios de la organización empresarial y su importancia. <https://blog.structuralia.com/los-12-principios-organizacion-empresarial-importancia>

Subsistema de Integración - Sistema de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavena. (s. f.). https://1library.co/article/subsistema-integracion-sistema-administracion-recursos-humanos-idalberto-chiavena.google_vignette

Terrazas, R. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

Vera, F. (2021, 26 julio). Tipos de estrategias empresariales. The Flash Co. [https://theflashco.com/tipos-de-estrategias-empresariales/#:~:text=Existendiferentestiposdeestrategias,corporativas\(imagendeempresa\)](https://theflashco.com/tipos-de-estrategias-empresariales/#:~:text=Existendiferentestiposdeestrategias,corporativas(imagendeempresa))

Westreicher, G. (2022, 24 noviembre). Integración financiera. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/integracion-financiera.html>

ANEXOS

SERVICIOS DE ASESORÍA, GESTIÓN
Y EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO
INDUSTRIAL Y COMERCIAL



Apizaco, Tlaxcala a 31 de mayo de 2024.

A S U N T O: Carta de no inconveniencia

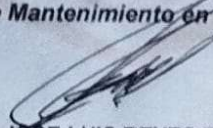
DRA. YESICA IMELDA SAAVEDRA BENITEZ
DIRECTORA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
P R E S E N T E

Por medio de la presente le informo que la alumna **NADIA PAOLA HUERTA HERNÁNDEZ**, con número de control **19371121** de la carrera **Ingeniería en Administración** de su casa de Estudios, finalizo satisfactoriamente su periodo de **Residencias Profesionales** en la empresa **SAGEMIC S.A.S** en el **Área Administrativo-Recursos Humanos** con el nombre **"Elaboración de Manual Institucional del Área Administrativo-Recursos Humanos"**. A cargo del **Ing. José Luis Reyes Romero** durante el periodo comprendido **del 29 de enero de 2024 al 31 de mayo de 2024** en un horario de **lunes a viernes de 9 a 17 hrs**, cubriendo un total de **500 hrs**, por lo cual no existe inconveniente alguno para que dicha información sea utilizada para llevar a cabo su proceso de titulación.

Se extiende el presente para los fines que el interesado convenga, sin más por el momento me despido de usted quedando a sus órdenes para cualquiera aclaración.

ATENTAMENTE

"Soluciones de Mantenimiento en una Sola Empresa"


ING. JOSÉ LUIS REYES ROMERO
DIRECCIÓN
SAGEMIC S.A.S





 241 124 7460
 direccion@sagemic-soluciones-de-mantenimiento.com.mx
 <https://www.facebook/Sagemic S.A.S>
 <https://sagemic-soluciones-de-mantenimiento.com.mx/>
 Calle Grúa de vapor 2408 Col. Emilio Sánchez Piedras, Apizaco, Tlaxcala.

Ilustración 96. Carta de no inconveniencia

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 "Ubicación en Google Maps de la empresa SAGEMIC"	10
Ilustración 2 "Logo de la empresa SAGEMIC"	11
Ilustración 3 "Organigrama SAGEMIC"	12
Ilustración 4 "Elementos de los objetivos" Fuente: Rodríguez (1998, p. 336)	24
Ilustración 5 "Tipos de estrategias" Fuente: Vera, F. (2021, 26 julio). Tipos de estrategias empresariales. The Flash Co.	25
Ilustración 6 "Cronograma de actividades"	66
Ilustración 7 "Portada del manual del área administrativo-recursos humanos"	69
Ilustración 8 "Índice del manual pagina 1"	70
Ilustración 9 "Índice del manual pagina 2"	71
Ilustración 10 "Introducción del manual"	72
Ilustración 11 "Quienes somos, misión y visión manual"	73
Ilustración 12 "Organigrama y antecedentes"	74
Ilustración 13 "Valores"	75
Ilustración 14 "Servicios que ofrecemos"	76
Ilustración 15 "Gestión de servicios de mantenimiento"	77
Ilustración 16 "Ejecución de mantenimiento"	78
Ilustración 17 "Objetivos general y específicos"	79
Ilustración 18 "Políticas del área administrativa"	80
Ilustración 19 "Políticas de área de recursos humanos"	81
Ilustración 20 "Periodo de prueba"	82
Ilustración 21 "Formación y/o capacitación"	83
Ilustración 22 "Evaluación del desempeño"	84
Ilustración 23 "Evaluación del desempeño"	85
Ilustración 24 "Despido y renuncia"	86
Ilustración 25 "Alcance"	87
Ilustración 26 "Reglamento interno"	88
Ilustración 27 "Jornada de trabajo y salarios"	89
Ilustración 28 "Días de descanso, vacaciones y aguinaldos"	90
Ilustración 29 "Riesgos de trabajo y medidas preventivas"	91
Ilustración 30 "Obligaciones de los trabajadores"	92
Ilustración 31 "Medidas disciplinarias"	93
Ilustración 32 "Descripción de puestos"	94
Ilustración 33 "Descripción del puesto dirección"	95
Ilustración 34 "Descripción del puesto administrativo"	96
Ilustración 35 "Descripción del puesto administrativo"	97
Ilustración 36 "Descripción del puesto de mercadotecnia"	98
Ilustración 37 "Descripción del puesto de mercadotecnia"	99
Ilustración 38 "Descripción del puesto de coordinador"	100
Ilustración 39 "Descripción del puesto de coordinador"	101

Ilustración 40 "Descripción del puesto de técnico"	102
Ilustración 41 "Descripción del puesto de técnico"	103
Ilustración 42 "Proceso de contratación de personal"	104
Ilustración 43 "Contrato de servicios"	105
Ilustración 44 "Clausulas"	106
Ilustración 45 "Clausulas"	107
Ilustración 46 "Firma"	108
Ilustración 47 "Formato de cotización de servicio"	109
Ilustración 48 "Formato de remisión de servicio"	110
Ilustración 49 "Opinión de cumplimiento"	111
Ilustración 50 "Proceso de opinión de cumplimiento"	112
Ilustración 51 "Documento de opinión de cumplimiento"	113
Ilustración 52 "Buzón IMSS"	114
Ilustración 53 "Proceso Buzón IMSS"	115
Ilustración 54 "Facturación de Tickets"	116
Ilustración 55 "Proceso de Facturación de Tickets"	117
Ilustración 56 "Cálculo de nómina"	118
Ilustración 57 "Tablas para el cálculo de nómina"	119
Ilustración 58 "Formatos para el cálculo de nómina"	120
Ilustración 59 "Formato cálculo de nómina"	121
Ilustración 60 "Cálculo de nómina en Excel"	122
Ilustración 61 "Cálculo de nómina en excel"	123
Ilustración 62 "Cálculo de nómina en excel"	124
Ilustración 63 "Descarga de recibo de pago"	125
Ilustración 64 "Facturación de nómina en SAT"	126
Ilustración 65 "Facturación e nómina en SAT"	127
Ilustración 66 "Facturación de nómina en SAT"	128
Ilustración 67 "Facturación de nómina en SAT"	129
Ilustración 68 "Facturación de nómina en SAT"	130
Ilustración 69 "Ejemplo de factura de nómina"	131
Ilustración 70 "Ejemplo de factura de nómina"	132
Ilustración 71 "SUA"	133
Ilustración 72 "Registro de altas y bajas en SUA"	134
Ilustración 73 "Proceso de altas y bajas en SUA"	135
Ilustración 74 "Actualización de Salario Mínimo!"	136
Ilustración 75 "Proceso de Salario Mínimo"	137
Ilustración 76 "Índice de precios"	138
Ilustración 77 "Actualización de índice de precios"	139
Ilustración 78 "Determinación de la Prima de Riesgos"	140
Ilustración 79 "Determinación de Prima de Riesgo"	141
Ilustración 80 "Ejemplo de Prima de Riesgo"	142
Ilustración 81 "Generación de documentos SUA"	143
Ilustración 82 "Proceso de generación de documentos SUA"	144

Ilustración 83 "Descarga de documentos SUA"	145
Ilustración 84 "Guardado de documentos SUA"	146
Ilustración 85 "Documentos SUA"	147
Ilustración 86 "IDSE"	148
Ilustración 87 "Alta y baja de trabajadores"	149
Ilustración 88 "Proceso de alta y baja de trabajadores"	150
Ilustración 89 "Descarga de acuses confirmatorios"	151
Ilustración 90 "Descarga de EMA y EBA en IDSE"	152
Ilustración 91 "Proceso de descarga de EMA y EBA"	153
Ilustración 92 "Guardado de EMA y EBA"	154
Ilustración 93 "Programa Jóvenes Construyendo el Futuro"	155
Ilustración 94 "Proceso de evaluación del programa"	156
Ilustración 95 "Verificación de la evaluación de los jóvenes"	157
Ilustración 96. Carta de no inconveniencia	166