

Universidad Autónoma Metropolitana

**División de Ciencias Básicas e Ingeniería
Ingeniería Industrial**

Proyecto de Integración de Ingeniería Industrial I

Modalidad: Proyecto Tecnológico

**“Documentación de los procesos de subcontratación
de una empresa dedicada al reclutamiento y selección
de capital humano”**

Alumno: Silva Moreno Carlos Enrique

Matrícula: 2122002146

Asesor: Dr. José Ángel Hernández Rodríguez

Trimestre 18-O

Fecha de entrega: 13 de diciembre del 2018

Agradecimientos.

Quiero expresar mis agradecimientos a muchas personas que estuvieron presentes en el proceso de mi carrera.

- A mi familia, a mi madre y mi hermana por darme el apoyo y estar presentes en el día a día de mi carrera profesional.
- A la empresa Éxito Laboral Yuma S.A. de C.V. por brindarme la oportunidad de realizar mi Proyecto Tecnológico en sus instalaciones.
- A todo el personal de la empresa Éxito Laboral Yuma S.A. de C.V. por enseñarme y transmitirme un excelente conocimiento para mi posterior desempeño a nivel personal.
- A el Lic. Edsel Sánchez Escudero, Gerente General de la empresa Éxito Laboral Yuma S.A. de C.V. por brindarme unas bases para mi desempeño profesional.
- A el Lic. Daniel Sánchez Escudero, Gerente de Recursos Humanos.
- A el Dr. José Ángel Hernández Rodríguez asesor del Proyecto Tecnológico por su colaboración y acompañamiento durante este gran logro.

Resumen.

La empresa Éxito Laboral Yuma S.A. de C.V. se encuentra ubicada en la Alcaldía Cuauhtémoc de la Ciudad de México.

La empresa ofrece dos líneas de servicios: el outsourcing y el reclutamiento y selección de capital humano.

Para la realización del trabajo se efectuó un levantamiento de información de los diferentes procesos que se realizan en la empresa tales como, la recepción de solicitudes, publicación de vacantes, entrevistas y contrataciones.

Se llevó a cabo la documentación de los procesos, para el posterior desarrollo del manual de procedimientos de la empresa.

De igual forma, a partir de la documentación de los procesos, se presenta una propuesta de manual organizacional, con el propósito de establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos, de tal forma que coadyuve a la correcta atención de las labores asignadas al personal.

Además, se presenta una propuesta de manual de atención y seguimiento al cliente, con la finalidad de que el personal que está en contacto directo con el cliente, tenga las herramientas para brindar una experiencia agradable al entrar en contacto con Éxito Laboral Yuma S.A. de C.V., y con ello ganar la confianza y la fidelidad por parte de los clientes.

Abstract.

The company Éxito Laboral Yuma S.A. of C.V. It is located in Mexico City, in the Cuauhtémoc City Hall.

The company offers two lines of services, outsourcing and the recruitment and selection of human capital.

As a development of a technological project, a recognition is made of the different processes that are carried out in the company, such as the reception of applications, the publication of vacancies, interviews and hiring.

It is about the documentation of the processes, for the further development of the company's procedures manual.

Likewise, a proposal for an organizational manual is presented, with the purpose of defining and establishing better the degree of authority and responsibility of the different hierarchical levels, in such a way that it contributes to the correct attention of the tasks assigned to the personnel.

In addition, we present a proposal for a customer service and follow-up manual, in order to establish a direct contact with the client, take into account the tools to provide a pleasant experience when working with work and social responsibility. with this increase the trust and fidelity on the part of the clients.

Índice.

Introducción.....	7
Capítulo 1 Descripción de la empresa	
1.1 Evaluación y ubicación	8
1.2 Descripción de las instalaciones de la empresa	10
1.3 Procesos y servicio.....	10
Capítulo 2 Problemática de la empresa	
2.1 Desconocimiento de las líneas de mando.....	12
2.2 Indisciplina por parte de los miembros de la empresa	12
2.3 Deficiencia en el control de la información.....	12
2.4 Reproceso en la búsqueda de capital humano.	13
2.5 Deficiencia en el servicio.....	13
2.6 Insatisfacción del cliente con el producto final (capital humano).	14
2.7 Pérdida de credibilidad y confiabilidad en el mercado.	14
Capítulo 3 Marco teórico	
3.1 Subcontratación.....	16
3.1.1 Ventajas.....	16
3.1.2 Desventajas.....	17
3.2 Organización industrial.....	17
3.3 Mapeo de procesos.....	19
3.4 Gestión del servicio.....	20
3.5 Análisis costo-beneficio.....	22
Capítulo 4 Manual de la organización	
4.1 Objetivo.....	24
4.2 Misión.....	24
4.3 Visión.	24
4.4 Política de calidad.	25
4.5 Principios Institucionales.....	25
4.6 Reglamento interno.....	27
4.7 Organigrama.	34
4.8 Cédulas de puesto.	35
Capítulo 5 Manual de procedimientos	
5.1 Solicitudes de clientes.	53
5.2 Búsqueda, contacto y selección.	56
5.2.1 Publicación en medios digitales.	56
5.2.2 Contacto.....	56
5.2.3 Selección.	57

5.3	Base de datos.....	57
5.4	Cierre del servicio.....	58
5.5	Diagrama del proceso de reclutamiento.	58
5.6	Mapa de procedimientos	61
5.6.1	Proceso de Dirección.....	62
5.6.2	Proceso Gerencial.	63
5.6.3	Proceso de Finanzas y Administración.....	64
5.6.4	Proceso Operativo.....	65
5.6.5	Proceso de Recursos Humanos	69
5.6.6	Proceso de Sistemas.....	70
Capítulo 6 Manual de atención y seguimiento al cliente		
6.1	Preventa.	71
6.1.1	Políticas del servicio al cliente.	71
6.2	Venta.....	72
6.2.1	Documentación base para solicitar el servicio.	72
6.2.2	Disponibilidad.....	74
6.3	Postventa.	74
6.3.1	Encuestas de satisfacción.....	75
6.3.2	Análisis de quejas y felicitaciones.	76
6.3.3	Garantías del servicio.	77
6.3.4	Programa de lealtad.....	77
Capítulo 7 Análisis costo-beneficio.		
7.1	Análisis costo-beneficio del manual de la organización.	78
7.2	Análisis costo-beneficio del manual de procedimientos.....	79
7.3	Análisis costo-beneficio del manual de atención y seguimiento al cliente.	79
Conclusiones.....		80
Bibliografía.		81
Glosario		82
Listado de formatos.....		84
Listado de gráficos		84
Listado de tablas		84
Anexos		85

Introducción.

Hoy en día, el nivel de competitividad de las empresas juega un rol importante para posicionarse en el mercado como una empresa estable, eficaz y confiable. Contar con una adecuada documentación de la empresa, desde un manual organizacional, para que todos y cada uno del personal que ahí labora, tenga conocimiento, de los valores y rumbo de la empresa, así como un manual de procedimientos, donde se tenga la documentación de los procesos que se realizan dentro de la misma, además contar con un manual de atención y seguimiento al cliente, y alcanzar las más altas expectativas de los clientes, con ello se logra brindarle a las empresas una ventaja competitiva frente a las demás, permitiendo un incremento en la productividad al lograr que sus procesos se planteados con un enfoque de mejoramiento continuo.

En los últimos años, la empresa Éxito Laboral YUMA S.A. de C.V. se ha logrado posicionar y mantener en el mercado de la subcontratación, sin embargo, de un tiempo para acá ha presentado cierto estancamiento en su crecimiento. En los últimos meses, la empresa en cuestión, ha presentado diversos problemas internos ocasionando deficiencias en la prestación de los servicios que ofrece, teniendo como consecuencia alta rotación de personal, así como pérdida de clientes y baja confianza por parte de prospectos.

En un esfuerzo por eliminar o disminuir lo anterior se sugiere la implementación de algunos manuales que le brinden al personal, las herramientas necesarias para llevar a cabo, recurrentemente bien, su trabajo y, con ello re encausar su crecimiento.

Con este proyecto se buscará sentar las bases para la posterior implementación de la norma ISO 9001:2015; Satisfacción al cliente.

Capítulo 1

Descripción de la empresa.

1.1 Evaluación y ubicación.

La empresa lleva por nombre, Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V., es una empresa de servicios, que funciona como outsourcing, (tercerización de personal). La empresa se fundó en el año 2004, desde entonces ha tenido actividades ininterrumpidas hasta la fecha. Durante casi 14 años ha estado al servicio del reclutamiento y contratación del personal de diversos Grupos Empresariales.

Actualmente la empresa está conformada por 16 elementos y se encuentra ubicada sobre la Av. Insurgentes Centro No 56, cuarto piso, despacho 402, Col Tabacalera, C.P. 06030, Alcaldía Cuauhtémoc, CDMX.

La zona, principalmente, es comercial y corporativa, además de estar ubicada sobre una de las principales avenidas de la CDMX; Insurgentes Centro.

Para determinar los alcances de los problemas y áreas de mejora, se realizó un diagnóstico organizacional que incluyó a todas las áreas que conforman la empresa.

De acuerdo con los resultados arrojados, así como a la entrevista que se sostuvo con el Gerente General de la misma, existen varios factores que han redundado en la pérdida de clientes, decremento en las solicitudes del servicio, pérdida de la credibilidad y confianza hacia la empresa, además dañando la imagen de la misma y gastos de operación elevados. Se observó en el levantamiento de información, falta de disciplina dentro del equipo de trabajo, que va desde la impuntualidad de algunos empleados y faltas repentinas, hasta el desconocimiento de las líneas de mando, las funciones de los puestos, y el desconocimiento del proceso de búsqueda y selección. La suma de todo esto ha llevado a un decremento en las utilidades período tras período.

Evaluando la información brindada por el Gerente General de la empresa, las posibles causas de la problemática se encuentran en la forma de brindar el servicio, el desconocimiento parcial de las actividades de la empresa y en la falta de organización en esta.

En cuestión de servicio:

- Hay preferencia por atender a ciertos clientes dejando de lado a los clientes que solicitan, con menor frecuencia, los servicios de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V.
- No se les da el seguimiento adecuado a los clientes.
- No existen programas de lealtad.
- No existe una buena primera impresión de la empresa hacia el cliente.
- No cubrir las expectativas del cliente, (No basta con darle al cliente lo que pide, siempre debe existir el valor agregado, el plus en el servicio).
- Pérdida de credibilidad y confianza de los candidatos, (Al realizar campañas seguidas, por las mismas vacantes, los candidatos piensan que no es confiable la empresa).

En cuestión del proceso:

El proceso para cubrir las vacantes de los clientes, a grandes rasgos, es el siguiente: el cliente envía su vacante con todos los requisitos, así como los beneficios de la misma, Éxito Laboral, emite una vacante por medios digitales, se pone en comunicación con los candidatos interesados y se les cita a entrevista. Después, el candidato que cubra el perfil es enviado a la empresa cliente, los que no cubren el perfil son rechazados. En esta parte, debido a que el empleado encargado de este proceso no tiene conocimiento y, mucho menos, dominio total del mismo, no documenta el evento por lo que, cuando se emite una vacante similar, se tiene que iniciar el proceso de cero, lo que implica:

- Que, al publicar una vacante en los diferentes portales, se tiene que pagar por el uso del dominio, lo que aumenta los costos de operación.
- Incumplimiento de los tiempos establecidos con el cliente (Ya que para cada vacante se inicia el proceso desde cero, lo que le resta credibilidad y confianza a la empresa).
- Realizar entrevistas de mas (Cada que hay una vacante, así sea apenas hace tres días que se hayan entrevistado a personas para el mismo puesto, se realiza, nuevamente, todo el proceso de selección de candidatos -por no tener una base de candidatos en cartera lo que implica costos de operación mayores).
- Carencia de una base de datos de los candidatos perfilados, lo que implica realizar un nuevo proceso cada que se publica una vacante. (Incremento en los costos de operación).

En cuestión de la organización:

Debido a que no se cuenta actualmente con un manual de la organización, aunado a que un gran porcentaje del personal que labora en Éxito Laboral Yuma S.A de C.V. fue contratado por algún tipo de parentesco, amistad y/o recomendación, se pasan por alto las formas de trabajo y las reglas establecidas, así como, a quien reportarle, tanto avances de trabajo como problemas que llegan a suceder. Esto hace que desde hace unos meses se genere una indisciplina dentro del equipo de trabajo, lo que, aunado a la omisión de las líneas de mando derive en incumplimiento con los objetivos de los puestos, además de existir retardos frecuentes y el ausentismo de personal.

1.2 Descripción de las instalaciones de la empresa.

En cuestiones de infraestructura, la empresa está ubicada en el 4to. piso, despacho 402. El acceso al 4to. piso es por medio de elevador, ahora bien, para el acceso, al ingresar, encontramos la recepción y una pequeña sala de espera,

La empresa cuenta con lo necesario para llevar a cabo sus funciones, las instalaciones fueron diseñadas para oficinas, por lo cual tiene una distribución favorable, cuenta con el equipo de oficina necesario, desde computadoras de escritorio, laptops, fotocopadoras, proyectores, salas de usos múltiples etc.

1.3 Procesos y servicios.

La principal actividad de la empresa es la subcontratación de personal, con un volumen de contratación de 30 personas al mes aproximadamente.

El procedimiento de reclutamiento, comienza cuando las empresas clientes, envían las vacantes que tienen disponibles, entonces el outsourcing, pide los requisitos para esa vacante, desde formación académica, experiencia, sueldo, horarios etc. Una vez teniendo los requisitos para la vacante, se procede a hacer la búsqueda de candidatos, la cual se hace en plataformas digitales, como Occmundial, Computrabajo, Corner Job, Facebook y en el caso de vacantes de becarios, se hace contacto con las universidades.

Se procede a seleccionar los candidatos, los cuales tendrán que presentar una entrevista con alguno de los psicólogos de la empresa, quien evaluará si es apto para el puesto o no. Si el candidato es seleccionado para la vacante se inician los trámites para la contratación, ahora bien, no todos los candidatos son contratados por la empresa interesada, unos son contratados bajo el nombre de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V. (outsourcing), que se encarga de

pagar todos los impuesto y servicios. Esto implica contratar al personal para que, al final del periodo se le envié la factura a la empresa interesada bajo el concepto de prestación de servicios, (Fiscalmente es una ventaja para las empresas cliente).

Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V está principalmente enfocado a ofrecer sus servicios de contratación a grandes grupos empresariales, entre los cuales, destacan, Grupo Salinas, Cemex, Tiendas Neto, Crisvisa, Fortacero entre otros. Los principales competidores son AGP México. Labor Mexicana, ya que sus servicios son más económicos, debido a que evaden ciertas responsabilidades con los trabajadores.

Capítulo 2

Problemática de la empresa.

2.1 Desconocimiento u omisión de las líneas de mando.

El primer problema que presenta la empresa, es el desconocimiento u omisión de las líneas de mando. Existen diversos elementos del personal que desconocen a quién reportar los problemas, aclarar dudas o, simplemente, se brincan a sus superiores sin saber las consecuencias que sus acciones pueden traer para la empresa.

Cuando los empleados suelen hacer caso omiso de la cadena de mando o las desconocen, sin saberlo, generan una atmósfera de incertidumbre y caos, lo que afecta la moral de todos los trabajadores de la empresa.

Una moral inadecuada dentro de la empresa, puede conducir a una alta rotación de empleados, situación que se observa en la empresa debido a que en los últimos meses se ha notado una menor productividad y han salido a la luz problemas en los distintos departamentos que ya tenían un cierto tiempo.

2.2 Indisciplina por parte de los miembros de la empresa.

La indisciplina presentada por algunos miembros de la empresa se refleja en la ausencia laboral, no permanecer el horario establecido para la jornada laboral y, en ocasiones, la falta de respeto entre los trabajadores que laboran en la empresa.

Ahora bien, cuando ciertos miembros del equipo de trabajo empiezan a tener este tipo de indisciplina y no se corrige a la brevedad y de una manera adecuada, tiene como consecuencia la adopción de estas actitudes por los demás miembros del personal, ya que al no haber sanciones habrá quienes tengan una mentalidad de “Si él lo puede hacer yo también”, o “Si el no cumple porque yo sí”, etc. obteniendo como resultado un bajo desempeño en los trabajadores.

2.3 Deficiencia en el control de la información.

El problema con la información es que, al no existir un manual de procedimientos, el personal, se olvida de concluir adecuadamente las operaciones, u omiten brindar la información obtenida en sus departamentos a los departamentos que la requieren, lo que conlleva a la obstrucción de los procesos de la empresa y a una pésima coordinación de la misma. Esto ha

dado como resultado que se entorpezcan las operaciones productivas de la empresa, dando como resultado el reproceso de operaciones, el incumplimiento con las fechas pactadas con los clientes, deteriorando la imagen de la empresa en el mercado, así como la cancelación de servicios y pérdida de clientes.

2.4 Reproceso en la búsqueda de capital humano.

Un problema importante es el reproceso en la búsqueda del capital humano, ya que al no dar un buen uso (actualización constante) de la base de datos o una bitácora donde se registre a las personas interesadas y las que aprobaron satisfactoriamente las entrevistas, cuando un cliente solicita personal, hay que realizar nuevamente la búsqueda para perfilar y encontrar el candidato adecuado para la vacante solicitada, cuando en muchas ocasiones, días atrás se había realizado una búsqueda para un puesto similar. Al no tener los registros al día, se recurre al reproceso en cuestión de entrevistas, incrementando los costos de operación. Cabe mencionar que la base de datos tiene una vida útil de 15 días, después de ello, en automático se borran los registros con una vida mayor a la mencionada.

Cuando un cliente solicita los servicios de reclutamiento, el personal de recursos humanos abre vacantes en medios electrónicos, después de ello los CV de las personas interesadas comienzan a llegar, donde se les hace una previa selección, los seleccionados se citan a entrevista, suponiendo que tal vez cinco personas fueron citadas a entrevista, de las cuales solo a una se le contrata, esto no quiere decir que los demás candidatos no sean capaces de cubrir el puesto, todo lo contrario, ya que fueron seleccionados de un grupo de aspirantes de los cuales ellos sobresalieron por el peso de su CV, pero tal vez en cuestiones de actitudes no eran las indicadas para desempeñar ese puesto, es por ello que los cuatro aspirantes entrevistados restantes, se deben registrar en la base de datos, añadiendo una serie de observaciones, por si en los próximos días se presenta una vacante similar. No habría necesidad de iniciar desde cero y realizar nuevas búsquedas, selecciones y entrevistas, si se contara con esta base de candidatos previamente seleccionados. Esto ahorra tiempo y costos por nuevos procesos.

2.5 Deficiencia en el servicio.

La deficiencia en el servicio es una consecuencia de los diferentes problemas que se han mencionado, al no saber a quién se tiene que dirigir o reportar los avances o problemas dentro de los departamentos, se promueve una mala comunicación dentro de la empresa. Esto afecta directamente al cliente, ya que

no recibe una experiencia satisfactoria por parte de la empresa, empezando por la calidad en la atención, la información brindada y el tiempo de respuesta. Esto ha llegado a tal punto que los clientes comienzan a quejarse por la calidad del servicio, la falta de cumplimiento con las fechas pactadas, así como la deficiente atención por parte del personal hacia los clientes, derivando en diversas cancelaciones de servicio.

Esta situación se comenzó a observar desde que el contacto con el cliente lo dejó de dar el gerente general y el gerente de recursos humanos y comenzó a brindarlo el personal de reclutamiento.

2.6 Insatisfacción del cliente con el producto final (capital humano).

Este punto, en particular, tiene que ver con el hecho de que el personal seleccionado no cumpla con los requisitos que la vacante solicitada por el cliente sea lo que requiere.

Esto ocurre debido a que no existe un manual de atención y seguimiento al cliente, y como consecuencia, en ocasiones, no se toman en cuenta todas sus peticiones. Por ejemplo, si hubo un cambio repentino en la solicitud del cliente, o que no se dio la atención adecuada hacia él y por tales motivos, no se consiguió lo que esperaba, es algo que no se detecta hasta que recibe la queja el gerente general.

Y de igual manera, se vuelve a hacer énfasis en la cuestión del flujo de información. Al no haber una comunicación óptima, no se transmiten de forma adecuada las solicitudes del cliente al área de reclutamiento.

Además, se ha incurrido en la contratación de personal que no cumple del todo con los requerimientos del cliente por cumplir dentro de la fecha pactada y evitar la cancelación de servicios en curso y futuros, lo que conlleva a que el personal seleccionado no cubra las expectativas de los clientes.

Esta mala imagen al cliente afecta al mercado potencial al darse a conocer como una empresa que incurre en malas prácticas y no cumple con las expectativas.

2.7 Pérdida de credibilidad y confiabilidad en el mercado.

Teniendo en cuenta los problemas anteriores, se comprende el porqué de este problema en particular.

La pérdida de credibilidad, se genera directamente en las personas en busca de trabajo y que contactan a la empresa, ya que, al no haber registros de

aspirantes, interesados y seleccionados, los interesados, al ver que se publican frecuentemente, vacantes para el mismo puesto, le resta confianza y credibilidad a la empresa.

Por otra parte, la credibilidad en el mercado, recae en los clientes corporativos, ya que si los clientes, no obtienen lo que desean, o si la experiencia ofrecida por parte de la empresa hacia los clientes, no es la adecuada, los clientes no recomendarán trabajar con esta, además de que si hay clientes nuevos, puede que no trabajen con la empresa por un periodo largo y más aún si la empresa comienza a tener la fama de que incurre en malas prácticas para cerrar servicios.

La suma de la anterior ocasiona que la imagen de la empresa se deteriore, que los clientes potenciales duden al contratar los servicios de esta, y finalmente, se traduzcan en pérdidas económicas para la empresa.

Capítulo 3

Marco teórico.

3.1 Subcontratación.

La subcontratación también llamada outsourcing, externalización o tercerización de personal, ha sido utilizada como una opción que permite a las empresas competir optimizando recursos y tiempo, también algunos lo han utilizado como una “estrategia fiscal” para evadir impuestos y eludir las prestaciones laborales a que tienen derecho los trabajadores. Sin embargo, si recurrimos a la esencia del outsourcing, son contratos que están totalmente dentro de la legalidad y pueden seguir siendo una opción para las empresas que deseen implementar esta figura.

Además, podemos decir que es aquél medio por el cual un patrón (denominado contratista) ejecuta obras o presta servicios con trabajadores bajo su dependencia a favor de un contratante, quien fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

De acuerdo con un estudio reciente, México ocupa el quinto lugar en la industria de la subcontratación en América Latina. En el caso de México de las 900 empresas registradas únicamente 100 empresas cuentan con registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y de éstas sólo el 40% paga impuestos. En su diagnóstico, Staffing Industry Analysts puntualiza que en México una quinta parte de los trabajadores labora bajo el esquema de subcontratación, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Algunos otros estudios sugieren que en México hay entre 2.4 y 4 millones de trabajadores bajo el esquema de outsourcing, mientras otros revelan que aproximadamente 10% de los trabajadores en México están bajo esta figura.

3.1.1 Ventajas.

- La empresa contratante se puede dedicar a realizar sus competencias clave, en consecuencia aumenta su rentabilidad. Se concentran todos los recursos para desarrollar nuevos productos, hacer innovaciones.
- Disminuye los costos de reclutamiento, selección y capacitación entre otros, ya que corren por cuenta de la empresa contratada.
- Permite obtener productos de mejor calidad ya que la empresa se enfoca en su “Core Business”.
- Reduce el número de tareas rutinarias, para la empresa trasladándolas al outsourcing.

3.1.2 Desventajas

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la empresa, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta. No tienen un sentido de pertenencia.
- Son trabajadores contratados por "proyecto", a pesar de que la tarea que realizan suele ser continua. Por este motivo es común la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir, ya que sustituir a los empleados que se van, no es fácil.
- La alta rotación de personal de la empresa que ofrece el outsourcing, debido a que sus empleados hacen trabajos muy rutinarios, repetitivos, que no les ofrece un espacio de promoción o de integración real a la empresa que los contrata.
- Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante porque son los "externos" los que comienzan a realizar las actividades no prioritarias de la empresa.

3.2 Organización industrial.

La organización industrial es una rama de la ingeniería que se dedica a estudiar la conexión entre la tecnología, las personas y la organización en búsqueda de una mayor productividad.

Según Frederick Taylor, considerado por muchos como el padre de la Organización Industrial, en una organización es necesario contar con un grupo de personas que se dediquen al estudio de técnicas, métodos y procesos que el resto de la organización debe utilizar con el fin de mejorar la productividad.

Debido a la finalidad antes mencionada, queda claro que cualquier empresa necesita el uso de la Organización industrial para lograr el éxito esperado. Una de las primeras empresas que hizo uso de esta, fue Ford, ya que su dueño Henry Ford, discípulo de Taylor, logró la producción en masa de sus automóviles mediante la disminución de los costes usando algunas técnicas que se usan hoy en día en la Organización Industrial, lo que a su vez le permitió establecer precios muy bajos para asegurar el aumento de la demanda para sus productos.

Sin embargo, el uso de la Organización Industrial se hace más evidente gracias al desarrollo de los sistemas informáticos y al aumento de la competencia entre grandes empresas de diferentes áreas. Por una parte, los sistemas informáticos permiten la resolución de modelos matemáticos y estadísticos, y

por otra parte, el aumento de la competencia genera mayor interés por parte de las organizaciones para desarrollar e innovar y así mantenerse a tope del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior la Organización Industrial tiene dos funciones principales.

Función social.

Es la preocupación por el capital humano que laboran dentro de la organización, desde las relaciones que ahí se generan, las condiciones de trabajo, y que el capital humano que ahí labora, tenga el conocimiento de sus responsabilidades, el alcance de su cargo y las líneas de mando, si como tener el conocimiento del origen y rumbo de la empresa.

Esta función se considera esencial en la empresa pues el equilibrio interno es un factor importante para la evolución de una empresa no solo económicamente si no como una entidad que se preocupa por el capital humano que labora dentro de ella.

Función económica.

En el factor económico la Organización Industrial, tiene un gran impacto, ya que una de sus funciones es mantener al tanto al capital humano de los procesos que se realizan dentro de la empresa, así como de los estándares que deben de cumplir.

Lo que se resume en gestionar los procesos y verificar que tanto las materias primas como el producto final cumplan con los estándares de calidad, además de que el servicio que se brinda al cliente sea de excelencia.

Con ello se reducirá en un porcentaje importante los reprocesos, los productos defectuosos y las garantías por cambio parcial o total de los productos, lo que se resume en mayor utilidad para la empresa al final del día.

3.3 Mapeo de procesos.

El mapeo de procesos es una de las etapas del ciclo (Business Process Management) BPM de gestión empresarial, pero para comprender en profundidad lo que es un mapeo de procesos, es de fundamental importancia conocer su definición.

Un proceso es una secuencia de actividades, que cuando se ejecutan, transforman insumos en algo (resultado) con valor añadido. La ejecución de un proceso de negocio consume recursos materiales y / o humanos para agregar valor a su resultado. Los insumos son las materias primas, productos o servicios procedentes de los proveedores internos y externos que alimentan el proceso. Los resultados son los productos o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes internos y externos.

Para hacer un mapeo de procesos, se deben analizar todos los detalles de cada proceso, para después montar un mapa que muestre el flujo operacional y la interrelación entre los diferentes sectores y procesos.

El mapeo de procesos es una actividad empírica, o sea, se basa en el conocimiento del funcionamiento general de una empresa.

Las técnicas más comunes utilizadas en el mapeo son: entrevistas, reuniones, talleres de colaboración, observación de campo, cuestionarios, recopilación de documentos e intercambio de ideas.

El propósito del proceso de mapeo es identificar, entender y conocer los procesos de negocio existentes para definir los futuros, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de clientes y empleados, así como mejorar la calidad de los productos o servicios, reduciendo costes y aumentando el aprovechamiento de los insumos y el rendimiento del negocio.

¿Qué es y cuáles son los beneficios del mapeo de procesos?

El mapeo ayuda a la empresa para ver claramente los puntos fuertes, las debilidades (puntos que necesitan ser mejorados, tales como la complejidad de la operación, costos altos, obstáculos, fallos de integración, actividades redundantes, tareas de bajo valor añadido, trabajos duplicados, exceso de documentación, homologaciones, etc.), además de ser una excelente manera de mejorar la comprensión de los procesos y aumentar el rendimiento del negocio.

El mapeo de procesos también permite y facilita la construcción de sistemas de medición e indicadores de rendimiento, evaluando en tiempo real la ejecución de las tareas, la medición de los resultados, costos, producción, productividad, riesgos, etc., haciendo que su gestión sea más fácil.

A través de este mapeo es posible calcular los costes totales del proceso, el tiempo de ejecución, los responsables, el personal asignado, el tiempo dedicado a cada recurso y el establecimiento de mejoras y optimizaciones.

3.4 Gestión del servicio.

La gestión del servicio se encuentra integrada en la gestión de la cadena de suministro como una unión entre las ventas y el cliente. El objetivo es optimizar las cadenas de suministros centradas en el servicio, que son más complejas que las centradas en los productos. La mayoría de las cadenas de suministro centradas en el servicio requieren inventarios mayores y una mejor integración con los productos de otras compañías.

Beneficios de la gestión de servicios.

Los motivos que se esconden detrás de una optimización de la gestión del servicio son variados:

- Reducción de los costos de calidad, gracias a la integración de los servicios y de los productos en la cadena de distribución.
- Disminución de inventarios, que pueden disminuir los costos totales de inventario.
- Optimización del servicio al cliente.
- Mejora de los ingresos por servicio.
- Reducción de los costos por obsolescencia a través de una mejora en la predicción.
- Aumento de la satisfacción de los clientes.
- Reducción de los costos de envío.
- Reducción de las visitas de los técnicos.

Componentes de la gestión de servicios.

En la gestión del servicio se incluye componentes que se deben tener en cuenta como:

- Estrategia de servicio
- Devoluciones, reparaciones y garantías
- Servicio de mantenimiento
- Gestión de clientes

- Activos, mantenimiento, programación de tareas, gestión de eventos

Fundamentos de la gestión de servicios.

Los servicios de acuerdo pueden clasificarse en: El grado de la intensidad de labor y el grado de interacción y personalización.

El gerente de servicios puede tener dificultad identificando su producto y es debido a la naturaleza intangible de los mismos, pero la presencia del cliente en el proceso beneficia la experiencia del servicio total.

Es importante que el gerente de servicios oferte una experiencia total al cliente que sea consistente con el paquete de servicio deseado.

En los servicios se debe hacer una distinción entre las entradas (clientes) y los recursos. Hay que recordar que el cliente puede ser un factor activo en este proceso. Un ejemplo serían los autoservicios en restaurantes de comida rápida.

Condiciones para que los reclamos de clientes sirvan para mejorar el servicio.

Si un reclamo sólo sirve para llevar una estadística, se está desaprovechando una enorme ventaja de esa información.

En una gestión de servicios eficaz, el reclamo es una herramienta poderosa y de bajo costo que no debería perderse de vista.

No es conveniente sólo basarse en la gestión de reclamos, se trata de aquellos clientes que han quedado insatisfechos y, dentro de ellos, los que han decidido manifestarlo (que suelen ser sólo el 4% de los clientes insatisfechos).

Las condiciones para gestionar el servicio a partir de los reclamos de clientes son;

- Recopilar los reclamos
- Analizarlos
- Realimentar a los empleados para que pueden corregir el problema

Acá se debe distinguir entre dos objetivos diferentes:

- Dejar satisfecho al cliente que reclamó.
- Mejorar el servicio para que otros clientes no tengan la misma causa de insatisfacción.

Un objetivo de corto plazo, y un objetivo de largo plazo. La gestión del servicio debe comprender a ambos.

La gestión de servicios requiere de sistemas. Caso contrario, los avances retroceden en poco tiempo.

No basta con que el gerente revise los reclamos algunas veces. La frecuencia, el responsable de hacerlo, y la información que debe transmitir debe estar prediseñada y debe ser posible de verificar.

En pocas palabras, el gerente debe estipular en su agenda esta actividad y demostrar resultados. Si se pretende gestionar el servicio, hay que tomarse muy en serio el contacto con el cliente y la interpretación de sus expectativas.

3.5 Análisis costo-beneficio.

¿Qué es?

El análisis coste beneficio es una técnica que permite valorar inversiones teniendo en cuenta aspectos, de tipo social y medioambiental, que no son considerados en las valoraciones puramente financieras, al utilizarlo podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

¿Cuándo se utiliza?

Se debe utilizar el Análisis costo-beneficio al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Un Análisis costo-beneficio por si solo puede no ser una guía clara para tomar una buena decisión. Existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta, como la moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones y la satisfacción al cliente.

El Análisis costo-beneficio (B/C), también conocido como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

$$\mathbf{B / C = VAI / VAC}$$

Según el análisis costo-beneficio, un proyecto o negocio será rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor que la unidad.

$B/C > 1 \rightarrow$ el proyecto es rentable

Los pasos necesarios para hallar y analizar la relación costo-beneficio son los siguientes:

1. Hallar costos y beneficios: en primer lugar, hallamos la proyección de los costos de inversión o costos totales y los ingresos totales netos o beneficios netos del proyecto o negocio para un periodo de tiempo determinado.
2. Convertir costos y beneficios a un valor actual: debido a que los montos que hemos proyectado no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo (hoy en día tendrían otro valor), debemos actualizarlos a través de una tasa de descuento.
3. Hallar relación costo-beneficio: dividimos el valor actual de los beneficios entre el valor actual de los costos del proyecto.
4. Analizar relación costo-beneficio: si el valor resultante es mayor que 1 el proyecto es rentable, pero si es igual o menor que 1 el proyecto no es viable pues significa que los beneficios serán iguales o menores que los costos de inversión o costos totales.
5. Comparar con otros proyectos: si tendríamos que elegir entre varios proyectos de inversión, teniendo en cuenta el análisis costo-beneficio, elegiríamos aquél que tenga la mayor relación costo-beneficio.

Capítulo 4

Manual de la organización.

4.1 Objetivo.

Posicionarnos a nivel nacional como un socio estratégico para nuestros clientes, ofreciéndoles soluciones integrales en servicios de recursos humanos y tercerización; brindándoles apoyo en el desarrollo de sus proyectos y productividad de sus empleados, permitiéndoles enfocarse en las áreas clave de su negocio.

4.2 Misión.

Definición actual:

Propiciar el crecimiento personal y profesional del capital humano en las organizaciones a partir de la selección y entrenamiento mediante el seguimiento de su talento y su persona, para que satisfagan las necesidades de nuestros aliados en el ámbito que ellos requieran.

Propuesta:

Somos una organización dinámica y flexible enfocada al cliente, con una estructura habilitada por el más alto nivel de servicio y capital humano.

Ofreciendo el mejor costo beneficio a través de la mejora continua, buscando generar rentabilidad para la comunidad Yuma.

4.3 Visión.

Definición actual:

Convertirnos en el socio estratégico ideal para nuestros aliados en todo lo concerniente a servicios profesionales de tercerización en materia de capital humano, legal y fiscal.

Propuesta:

Ser la empresa líder en servicios de subcontratación, la más competitiva y la más confiable a nivel nacional, a través de la excelencia en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

4.4 Política de calidad.

Definición actual:

Comprende que la organización de sus procesos, los cuales presta de manera profesional, deben ser regidos con excelencia, innovación y mejora continua, manteniendo como pilares de su formación los valores que hacen de un corporativo una gran iniciativa.

Propuesta:

Cumplir con los requisitos establecidos por nuestros clientes, a través de un servicio innovador de excelencia y mejorando continuamente nuestro sistema de gestión de calidad y de servicios.

4.5 Principios Institucionales.

- **Honestidad:** Es la cualidad de tener a un conjunto de atributos personales, como la decencia, el pudor, la dignidad, la sinceridad, la justicia, la rectitud y la honradez en la forma de ser y de actuar.
- **Innovación:** Es buscar satisfacer los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, mediante el impulso a la creatividad y el desarrollo de nuevos servicios y productos y/o la adecuación de los existentes.
- **Orientación al Cliente:** Es una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes.
- **Responsabilidad:** Es también el hecho de responder ante un hecho u/o compromiso, en el cual se haya dado la palabra y/o se encuentre involucrado.
- **Proactividad:** Es la actitud para atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas, por una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta.
- **Calidad:** Es la cualidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas del cliente según un parámetro de cumplimiento de requisitos de calidad.
- **Humanismo:** Es la cualidad de poseer la generosidad, la compasión y la preocupación por la valoración de los atributos y las relaciones humanas.
- **Eficiencia:** Actuar conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de nuestras funciones a fin de alcanzar las metas institucionales de acuerdo a las responsabilidades que nos atañe y mediante el uso responsable y claro de los recursos.
- **Compromiso y Vocación de Servicio:** Es la virtud que se refleja en la dedicación, lealtad, involucramiento en el trabajo y la obtención de resultados destinados a satisfacer a los clientes.

- **Servicio de Excelencia:** Es lograr que la atención hacia los clientes se caracterice por ofrecer soluciones a sus requerimientos con oportunidad, suficiencia y calidad de los servicios que, en su caso, se proporcionen.
- **Trabajo en Equipo:** Es la manera de llevar a cabo los compromisos y actividades con un espíritu de colaboración y corresponsabilidad en el cumplimiento de los objetivos.
- **Comunicación:** Es la actitud dispuesta al entendimiento, manteniendo una mente abierta, privilegiando el escuchar antes de hablar y la constante búsqueda de medios y espacios donde las ideas fluyan correctamente.
- **Sustentabilidad:** Es buscar la rentabilidad de la empresa mediante la mejor utilización de los recursos y la obtención de resultados.
- **Desarrollo Personal:** Impulsar a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para lograr crecer, mejorar el desempeño y satisfacción personal.

4.6 Reglamento interno.

I. DISPOSICIONES GENERALES

El presente reglamento interno tiene por objeto regular las condiciones laborales y la conducta que deberá observarse por el personal que labora en Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V. Las disposiciones contenidas en este reglamento son obligatorias y de observancia general para todo el personal.

De la oficina.

a) La hora de entrada para todo el personal es a las 8:30 a.m. Se darán 15 minutos de tolerancia, a partir del minuto 16 será considerado como retardo. Al tercer retardo en el mes, se descontará un día de salario.

b) El personal contará con una hora para tomar sus alimentos, ya sea de 13:30 a 14:30 o de 14:30 a 15:30 horas, respetando el tiempo asignado para no afectar la operación y con el fin de ofrecer un adecuado nivel de servicio a nuestros clientes. La hora de salida es a las 18:30 horas de lunes a viernes.

c) Se considerará como inasistencia injustificada cualquier ausencia que no haya sido otorgada como permiso por el jefe inmediato. Toda inasistencia deberá ser comunicada por el personal, con la debida anticipación o, si la situación lo amerita, dentro de las primeras dos horas del primer día de inasistencia, directamente a su jefe inmediato; de lo contrario se considerará como falta injustificada la inasistencia del colaborador. En el caso específico de inasistencias motivadas por enfermedad, las mismas deberán justificarse a través de prescripción médica emitida por el IMSS o por medio de justificante médico.

d) Dentro de las horas de oficina la puerta principal deberá permanecer cerrada y sólo se permitirá el acceso a la oficina a aquellos visitantes que cuenten con la autorización del personal que labora en las oficinas.

e) Por ningún motivo se permitirá el acceso a vendedores ambulantes.

Seguridad e Higiene.

a) Es responsabilidad de cada empleado cuidar y resguardar su integridad física dentro del horario de trabajo, no exponiéndose a sí mismo, ni a sus compañeros, ya sea ejecutando actividades para las que no está capacitado o haciendo mal uso de equipos e instalaciones.

b) En caso de que alguno de los empleados presente alguna enfermedad que signifique riesgo de contagio, como el caso de gripe, es obligación del

colaborador cumplir con las siguientes indicaciones para prevenir el contagio al resto de los colaboradores:

- Consultar a un médico y de ser necesario permanecer en su domicilio y guardar reposo hasta que se obtenga el alta médica.
- Dentro de la oficina, utilizar cubre bocas y en caso de presentar tos o estornudo, cubrirse la boca y nariz con el ángulo interno del codo o con un pañuelo desechable.

II. USO DE EQUIPO DE OFICINA

a) Equipos en General

- Para el caso de las computadoras portátiles, el usuario deberá firmar la carta de responsabilidad para la custodia y manejo correcto del equipo a partir de su asignación y deberá respaldar la información como se señala en el apartado de Equipo de Cómputo. En caso de extravío o robo, el usuario deberá notificarlo de inmediato a su jefe directo para levantar el acta de robo ante la agencia de ministerio público más cercana.
- El uso de las computadoras y equipos de trabajo son únicamente para realizar operaciones propias de la empresa. Los usuarios, deberán abstenerse de almacenar información personal en los equipos de cómputo de la empresa o utilizarlos como medio de comunicación con terceras personas.

Teléfonos.

a) Las llamadas desde los teléfonos de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V., ya sea a teléfonos celulares o fijos, así como las de larga distancia, son única y exclusivamente para contactar a clientes o partes relacionadas con las operaciones de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V. El personal debe abstenerse de realizar llamadas a personas que no sean clientes, proveedores o partes relacionadas de la empresa, sus sucursales y aliados comerciales.

b) Las llamadas personales, en caso de auténtica necesidad, deberán ser menores a 5 minutos y sólo podrán ser a números fijos y locales; sin excepción.

Equipo de Cómputo

- a) Los equipos de cómputo están destinados única y exclusivamente, para las operaciones propias de la empresa. No deberán ser utilizados para uso personal ni conversaciones electrónicas personales, bajo ninguna circunstancia. Programas de cómputo diseñados para facilitar la comunicación con sucursales o con clientes, tales como el Skype, podrán ser instalados y utilizados por el personal, siempre y cuando se destinen a los fines de la empresa.
- b) Queda estrictamente prohibido utilizar los equipos de cómputo para descargar imágenes que atenten contra la moral y las buenas costumbres. Quien haga caso omiso de esta regla acepta que será motivo de rescisión inmediata de su contrato de trabajo y será considerada como causa justificada de despido para todos los efectos legales de carácter laboral.
- c) Se prohíbe la instalación y uso de programas ajenos a los instalados para la operación propia de la empresa que no hayan sido previamente autorizados por el Departamento de Sistemas.
- d) La cuenta de correo electrónico de la empresa deberá ser utilizada exclusivamente para asuntos relacionados con la empresa y no podrá ser utilizada para fines personales bajo ninguna circunstancia. Toda cuenta electrónica deberá contar con la firma personalizada del usuario de acuerdo al diseño autorizado por la Dirección General.
- e) Es obligatorio y responsabilidad de cada empleado respaldar la información contenida en los equipos de cómputo los días viernes de cada semana. El Departamento de Sistemas proporcionará las herramientas y el detalle del proceso que corresponda para llevar a cabo esta acción. El respaldo íntegro de la información contenida en la PC del usuario es fundamental para evitar posibles pérdidas de información relevante para la empresa.
- f) Se prohíbe la eliminación de información relevante que forme parte del capital intelectual de la empresa, cambiar la configuración de los programas o conexiones de periféricos y de la red.
- g) Para la protección de la información de la empresa, los equipos estarán protegidos por contraseñas y cada usuario se hará responsable de mantener la confiabilidad y resguardo de dicha información. Así mismo, se respetarán los accesos permitidos o restringidos a la información de la empresa.

h) Será responsabilidad del Departamento de Sistemas el servicio de soporte para temas relacionados a tecnología e instalaciones que permitan el procesamiento de las aplicaciones y de la información.

III. VESTIMENTA

El personal deberá presentarse a las instalaciones de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V. en forma limpia y decorosa. Al personal que se presente desarreglado o vestido de forma tal que contravenga las disposiciones establecidas por la empresa en este Reglamento se le solicitará que abandone las oficinas y cambie su vestuario para poder presentarse nuevamente a laborar y el día de salario le será descontado de su pago quincenal.

La vestimenta adecuada considera los siguientes criterios:

a) Mujeres deberán vestir de manera formal para reuniones de trabajo, presentaciones ante comité o socios estratégicos, clientes y proveedores.

b) Los hombres deberán portar pantalón y camisa de vestir, así como zapatos boleados. En caso de reunión con personal de bancos, funcionarios de empresas o accionistas que usualmente visten de traje y corbata, deberán portar traje o blazer incluyendo corbata.

c) Debe evitarse el uso de ropa inadecuada para la oficina como es el caso de los siguientes conceptos:

- Ropa transparente.
- Ropa manchada o deslavada.
- Ropa demasiado ajustada.
- Ropa para hacer ejercicio.
- Shorts o bermudas.
- Playeras con mensajes o slogans.
- Sandalias planas.
- Escotes pronunciados.
- Cabello pintado con colores extravagantes.

IV. DE LA DISCIPLINA

- a) Los colaboradores de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V., evitarán acciones que deterioren las instalaciones, el mobiliario y el equipo mediante el cual desempeñan sus actividades de trabajo.
- b) Se evitará la falta de respeto entre compañeros de trabajo, procurando conservar un buen ambiente laboral y fomentar el diálogo.
- c) Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V., es espacio libre de humo por lo que no está permitido fumar dentro de sus instalaciones.
- d) El lugar asignado a cada empleado de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V., deberá lucir limpio y ordenado, durante y al finalizar las actividades laborales, guardando bajo llave la información y dejando el escritorio libre de documentos.
- e) El uso de aparatos reproductores de música deberá hacerse de manera que no perturbe el clima laboral; es decir, se podrá escuchar música con audífonos a volumen moderado para no interferir con sonidos en las conversaciones y reuniones, así como por respeto a los demás.

V. DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

- a) El uso de recursos tales como luz eléctrica, agua, teléfono y en general los insumos en la oficina, deben ser utilizados racionalmente, teniendo en cuenta que es política de la empresa el adecuado aprovechamiento y ahorro de los mismos; así como evitar en todo momento el desperdicio o abuso en su consumo.
- b) La última persona en salir de las instalaciones de la empresa, será responsable de apagar las luces y la cafetera, así como de cerrar adecuadamente la puerta de entrada.
- c) De igual modo, se deberán mantener las instalaciones en buen estado de conservación y limpieza, tal y como se encuentran al inicio del día.
- d) El festejo a las personas que cumplan años se realizará el viernes de la semana correspondiente. En todos los casos, será el Departamento de Recursos Humanos quien organice el evento y se asegure de la limpieza de la oficina al finalizar, considerando los siguientes aspectos:
 - Se incluirá pastel o gelatina para la celebración.
 - Se realizará antes de las 10:00 a.m. o a partir de las 17:00 p.m.

- Evitar que clientes o visitas participen en el festejo, con el objetivo de cuidar la imagen de la empresa.

VI. DEL MANTENIMIENTO

a) De las Instalaciones de oficina

- La Gerencia de Recursos Humanos es el área responsable de supervisar y verificar en todo momento que las instalaciones de la oficina ofrezcan un adecuado ambiente de trabajo, con seguridad, adecuado confort y limpieza. Cuando se requiera la compra o sustitución de equipos de oficina, las solicitará al Departamento de Finanzas y Administración para que ésta proceda a la compra correspondiente. Los recursos materiales serán solicitados por el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Administración y Finanzas será la responsable de su compra. La cocineta, horno de microondas y otros accesorios deberán utilizarse de manera adecuada y mantenerse limpios. Exceptuando las tazas y vasos, cada quien será responsable de lavar cualquier otro utensilio que use, por ejemplo: platos, cubiertos, recipientes, etc.
- No deberán dejarse recipientes ni utensilios en los lugares de trabajo, sala de juntas ni en la cocina ya sean limpios o sucios.
- El personal de limpieza realizará únicamente las funciones para las que ha sido contratado. Queda descartado que realice mandados o compras para el personal fuera de la oficina y en horario de servicio.

VII. SOLICITUDES Y FORMATOS

El Departamento de Recursos Humanos solicitará la papelería necesaria para la adecuada operación de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V., utilizando al proveedor designado para el surtimiento oportuno de los materiales. Los responsables designados por el Departamento de Recursos Humanos requisitarán las necesidades de manera mensual. La solicitud sólo deberá contener artículos señalados y previamente autorizados bajo contrato con el proveedor. Si se requiere algún artículo fuera de los autorizados, el responsable deberá elaborar la solicitud y enviarla al responsable para evaluar su autorización.

Será responsabilidad del solicitante informar sobre las características específicas de papelería que no se refieran a las normalmente solicitadas. Lo anterior para evitar compras innecesarias.

En papelería de uso común no se considerarán marcas establecidas y se sustituirá ésta cuando se considere que cumple con la calidad y especificaciones para el desarrollo de las funciones.

Para los envíos de paquetería, deberá utilizarse el servicio contratado por la empresa con el proveedor autorizado y deberá seguirse el procedimiento que al efecto se publique. Los envíos de documentos deberán ser autorizados por el Director General y sólo se permitirán para documentos de la empresa.

Las reglas establecidas en este documento son de aplicación general y deberán ser observadas por todo el personal de la empresa, sin excepción, así como por sus visitantes.

Es responsabilidad del personal, indicar a sus visitantes sobre ellas en caso de ser necesario.

Este reglamento entra en vigor a partir de la fecha de su expedición.

4.7 Organigrama.

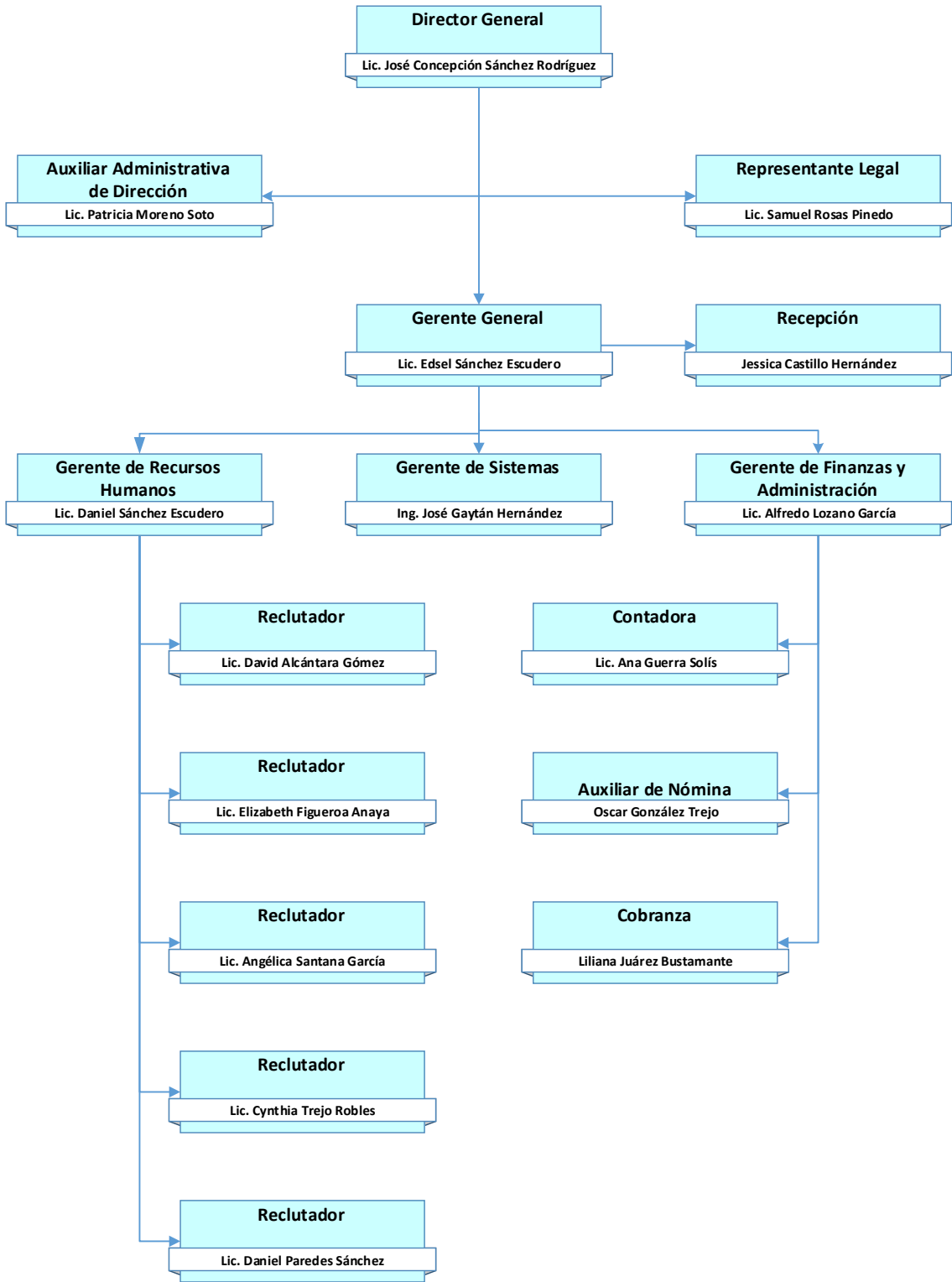


Figura 1. Organigrama de la empresa.

4.8 Cédulas de puesto.

Director General

Puesto del Titular

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Objetivo:

Dirigir, organizar y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, necesarios para la operación de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V., a fin de alcanzar la competitividad y demandada en el mercado, consolidándose como una empresa de tercerización de capital humano que le permita ser líder en el mercado nacional de servicios de subcontratación.

Funciones:

1. Administrar y representar a Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V.
2. Ejercer las facultades que el Consejo de Administración le otorgue, para la debida operación y administración de los recursos con los que cuenta la empresa.
3. Establecer los lineamientos para la prestación de servicios de subcontratación, de acuerdo con las demandas del cliente.
4. Nombrar y remover al personal de mando, confianza, honorarios y eventual, así como determinar sueldos y demás prestaciones, conforme a las asignaciones globales de presupuesto de gasto corriente, aprobadas por diversas instancias, para asegurar la consecución de los objetivos de la empresa.
5. Establecer los procedimientos y métodos de trabajo para que las funciones se realicen de manera articulada, congruente y eficaz.
6. Establecer sistemas eficientes para la administración del personal, de los recursos financieros y de los bienes y servicios que aseguren la prestación de los servicios que ofrece la empresa.
7. Establecer las directrices que permitan que los servicios y procesos que proporciona la empresa., estén actualizados y garantizar a los clientes la máxima calidad.
8. Evaluar que los planes y programas de la empresa, se orienten a la captación de ingresos propios, para asegurar el equilibrio financiero de la misma.
9. Aprobar políticas de comercialización de los servicios y administración de recursos humanos, materiales y financieros, para el debido cumplimiento de los programas de trabajo y la consecución de los objetivos de la empresa.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: Con las empresas de la iniciativa privada y pública, con clientes, proveedores.

Suplencia: En ausencia del Director General, éste será suplido por el Gerente General.

Gerente General

Puesto del jefe inmediato

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Puesto del titular

Gerente General

Lic. Edsel Sánchez Escudero

Objetivo:

Promover y vender los servicios que se proporcionan, con la finalidad de posicionar la imagen de la empresa, en el mercado de la tercerización de capital humano, así como atender las necesidades de los clientes, coordinando la prestación de servicios con las distintas áreas, conforme a las políticas de la empresa, con la finalidad de garantizar un servicio de calidad.

Funciones:

1. Realizar el análisis de la competencia y establecer los planes de acción a seguir, con el propósito de conocer y mejorar el posicionamiento de la empresa.
2. Realizar estudios de mercadotecnia, con la combinación de los diferentes servicios de las áreas de negocio, para mantener el balance en los servicios que se brindan.
3. Diseñar y dar seguimiento a las estrategias de publicidad y de promoción de la empresa, con la finalidad de despertar el interés en los servicios que ofrece ésta.
4. Establecer una base de datos de los clientes, cautivos y potenciales, para determinar las características y necesidades de los mismos.
5. Implementar las estrategias de ventas de los diferentes servicios que se proporcionan, para cumplir con la captación de los ingresos programados.
6. Proponer el diseño y contenido de los servicios que se proporcionan a través de la página web, para atraer la captación de clientes.
7. Diseñar estrategias de servicio, enfocadas a los distintos estratos de mercado, con el objeto de brindarles servicios de calidad aumentando así la cartera de clientes, para el posicionamiento de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V.
8. Supervisar que las herramientas de medición de calidad en los servicios se mantengan actualizadas para su aplicación.
9. Representar al Director General ante diversas instancias públicas y privadas, en los eventos que éste le asigne, así como generar vínculos

con clientes potenciales, para realizar la promoción, difusión y/o representación de los servicios que ofrece la empresa.

10. Canalizar las quejas referentes a la prestación de servicios, con la finalidad de darle una solución oportuna y lograr la satisfacción del cliente.
11. Verificar que los servicios que se ofrecen a los clientes, satisfagan las necesidades de los mismos, con el propósito de garantizar su preferencia.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: Con diversos clientes, proveedores y diferentes servicios relacionados con la tercerización de personal.

Auxiliar Administrativa de Dirección

Puesto del jefe inmediato

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Puesto del titular

**Auxiliar Administrativa
de Dirección**

Lic. Patricia Moreno Soto

Objetivo:

Brindar apoyo y mantener el correcto y eficaz funcionamiento de las oficinas. Realizar una gran variedad de funciones administrativas como la actualización, registro y almacenamiento de información; fotocopias; archivado; tratamiento de textos; atención telefónica y gestión del correo postal y electrónico.

Funciones:

1. El apoyo administrativo, llevando a cabo tareas como el envío de correos electrónicos, fotocopiado, archivado, atención al teléfono, registro de los mensajes y gestión de los artículos de papelería y otros materiales.
2. Recogida y entrega de correspondencia al correspondiente departamento o miembro del personal. Además de gestionar el correo saliente y prepararlo para su envío.
3. Controlar y actualizar los registros.
4. Asegurar de que los documentos importantes estén debidamente registrados y almacenados.
5. Administrar los datos del personal, como las fichas de horas trabajadas, las ausencias del personal, contribuciones de jubilación, reclamaciones de reembolso por gastos y derechos a vacaciones.
6. Trata de textos, a partir de un borrador o de voz grabada (transcripción de audio).

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: Con diversos clientes, proveedores y diferentes servicios relacionados con la tercerización de personal.

Representante Legal

Puesto del jefe inmediato

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Puesto del titular

Representante Legal

Lic. Samuel Rosas Pinedo

Objetivo:

Representar a la empresa, salvaguardando los intereses de la misma, bajo los lineamientos legales y políticas internas vigentes; así como instaurar y dar seguimiento a litigios en materia civil, mercantil, familiar (área de Recursos Humanos), administrativos, laborales, penales y fiscales, ante las autoridades federales y locales, en su caso.

Funciones:

1. Representar a la Entidad a través de los instrumentos notariales que se le otorguen, con facultades para pleitos y cobranzas, y en su caso, actos de administración, debiendo actuar conforme a las instrucciones que para tal efecto reciba.
2. Supervisar que los instrumentos jurídicos que celebre la empresa con diversas personas físicas o morales de derecho público y privado, nacional e internacional, con Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal, Local o Municipal, se apeguen a la normatividad vigente.
3. Resguardar los expedientes que obren en su poder como resultado de un procedimiento y/o juicio en el que la Entidad sea parte. Así como supervisar el resguardo de los convenios, contratos y/o convenios modificatorios que se realicen.
4. Asesorar a las diversas áreas administrativas que integran la empresa, en el desempeño de sus funciones y con motivo de estas, proporcionándoles la opinión que en derecho proceda, evitando que en las actuaciones que lleven a cabo se viole la normatividad aplicable.
5. Instaurar y dar seguimiento a los recursos y juicios en materia civil, mercantil, administrativos, laborales, penal y fiscal, o cualquier otra materia que resulte necesaria, ante las autoridades federales y locales, incluyendo el Amparo, a fin de resguardar los intereses de la Entidad y conforme a las instrucciones que para tal efecto reciba.
6. Formular ante el Ministerio Público del fuero común o federal, querellas y denuncias, en los casos en que se consideren afectados los intereses de la empresa.
7. Fundamentar en normatividad vigente el ejercicio de la delegación de facultades que pretenda realizar la Dirección General de la empresa.

8. Fungir como titular de enlace institucional de compilación del orden jurídico nacional, previa designación por escrito de la Dirección General.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del cargo tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: TESOFE, SFP, SHCP, IMSS, STPS, entre otras, autoridades administrativas y judiciales, federales y locales, clientes y proveedores.

Recepción

Puesto del jefe superior

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Puesto del jefe inmediato

Gerente General

Lic. Edsel Sánchez Escudero

Puesto del titular

Recepción

Jessica Castillo Hernández

Objetivo:

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la empresa, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la empresa.

Funciones:

1. Operar una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
2. Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.
3. Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a la empresa.
4. Anotar los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la empresa
5. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
6. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del cargo tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: Con clientes y proveedores.

Gerente de Recursos Humanos

Puesto del jefe superior

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Puesto del jefe inmediato

Gerente General

Lic. Edsel Sánchez Escudero

Puesto del titular

**Gerente de Recursos
Humanos**

Lic. Daniel Sánchez Escudero

Objetivo:

Contribuir al cumplimiento de los programas y metas sustantivas de la empresa, mediante la planeación, organización, dirección y control de las distintas áreas que lo conforman, en materia de administración de recursos humanos.

Funciones:

1. Verificar que el proceso de Selección de Personal, se lleve a cabo conforme a normatividad, con el propósito de asegurar la contratación del personal idóneo.
2. Proyectar los incrementos salariales de las diferentes plazas del personal.
3. Asesorar a las autoridades de la empresa en las negociaciones del Contrato Colectivo y/o la revisión salarial, con el objeto de proyectar el impacto de los incrementos y coadyuvar a lograr una negociación equilibrada para ambas partes.
4. Verificar y autorizar la integración de documentación relativa a movimientos de personal, incidencias, remuneraciones y prestaciones; así como la elaboración de nóminas, con la finalidad de cotejar que las percepciones y descuentos se apeguen a la normatividad.
5. Tramitar el pago de INFONAVIT, IMSS, SAR y FONACOT, con el propósito de asegurar la liquidación de los mismos.
6. Supervisar la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos, con el propósito de mantener actualizado el Manual de Organización.
7. Circular comunicados para suspender o cancelar labores, cuando así convenga a los intereses de la empresa o para evitar contagios y epidemias que pongan en riesgo la salud.
8. Poner a consideración del Departamento de Finanzas y Administración la autorización sobre permisos, cambios de horario, horas extras, ausencias y/o salida de personal, los nombramientos, contrataciones, promociones, transferencias, reubicaciones, comisiones, suspensiones, licencias, permisos, permutas, bajas, jornadas de trabajo especiales, tolerancias, expedición de

credenciales de identificación y certificación de servicios al personal, de conformidad con los ordenamientos legales y administrativos aplicables.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: Con la SHCP, IMSS, la SFP, STPS, Conciliación y Arbitraje, INFONAVIT, FONACOT, SAT, FEPADE, INMUJERES, UNITEC, IPN, CETyS, UVM, UNAM, ULA, UPN, CONALEP.

Reclutamiento

Puesto del jefe superior

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez



Gerente General

Puesto del jefe inmediato

Lic. Edsel Sánchez Escudero



**Gerente de Recursos
Humanos**

Puesto del titular

Lic. Daniel Sánchez Escudero



Reclutador

Lic. David Alcántara Gómez, Lic.
Elizabeth Figueroa, Lic. Angélica Santana
García, Lic. Cynthia Trejo Robles, Lic.
Daniel Paredes Sánchez

Objetivo:

Seleccionar al personal calificado de acuerdo a los requerimientos del puesto.

Funciones:

1. Reclutar a los candidatos interesados en las vacantes postuladas.
2. Entrevistar a posibles candidatos para cubrir las vacantes postuladas por la empresa.
3. Evaluar las aptitudes y actitudes de los candidatos para realizar una buena selección del capital humano.
4. Recabar toda la documentación necesaria de los candidatos para una posible contratación.
5. Postular vacantes en medios digitales.
6. Seleccionar a los candidatos más adecuados para los fines de la empresa.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: UNITEC, IPN, CETyS, UVM, UNAM, ULA, UPN, OCCmundal, Computrabajo, Bumeran, etc.

Gerente de Sistemas

Puesto del jefe superior

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Puesto del jefe inmediato

Gerente General

Lic. Edsel Sánchez Escudero

Puesto del titular

Gerente de Sistemas

Ing. José Gaytán Hernández

Objetivo:

Verificar que los departamentos de informática funcionen sin contratiempos y eficientemente. Asimismo, gestionar bases de datos, organizar la formación del personal, gestionar presupuestos, organizar el mantenimiento de los ordenadores y poner en práctica sistemas de respaldo en caso de que surja un fallo.

Funciones:

1. Planear, organizar, dirigir y controlar, el funcionamiento del Área de Sistemas.
2. Determinar las normas y procedimientos del uso de hardware y software.
3. Proponer, elaborar e implantar nuevos sistemas necesarios en la empresa.
4. Supervisar y revisar la elaboración de proyectos de organización, métodos y procedimientos, organigramas estructurales, funcionales y de niveles jerárquicos.
5. Realizar flujogramas de procesos, normas y procedimientos de sistemas.
6. Coordinar y supervisar la elaboración de manuales, instructivos y formularios para hardware y software.
7. Mantener al día las copias de seguridad y la seguridad de la Información en la empresa.
8. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
9. Supervisar el trabajo del personal a su cargo.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: Con proveedores de software.

Gerente de Finanzas y Administración

Puesto del jefe superior

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Puesto del jefe inmediato

Gerente General

Lic. Edsel Sánchez Escudero

Puesto del titular

**Gerente de Finanzas y
Administración**

Lic. Alfredo Lozano García

Objetivo:

Coordinar el cumplimiento de los programas y metas objetivas de la empresa, en materia de planeación, organización, programación, presupuestación, desarrollo informático, recursos materiales, obras y servicios, así como de administración de recursos financieros.

Funciones:

1. Definir e implantar las medidas necesarias para el mejoramiento técnico-administrativo, presupuestal y financiero de la empresa.
2. Autorizar el pago y erogaciones que deba realizar la empresa, conforme a los procedimientos establecidos para tal fin y previa revisión y conformidad por parte de la Dirección General.
3. Coordinar la elaboración de los presupuestos de ingresos y egresos de la empresa para someterlos a la autorización de la Dirección General.
4. Establecer conjuntamente con los responsables los mecanismos necesarios para la recuperación de la cartera de clientes, para asegurar la liquidez financiera en la operación de la empresa.
5. Evaluar los procesos internos de planeación, programación y presupuesto de la empresa.
6. Supervisar la aplicación del programa de inversión de bienes muebles e inmuebles, para el bien de la empresa.
7. Administrar e invertir los Recursos Financieros de la empresa, con el propósito de obtener posibles rendimientos, atendiendo a las políticas y objetivos establecidos por la Dirección General.
8. Supervisar la actualización permanente de los Manuales de Organización y Procedimientos de la empresa, con el propósito de que sean aplicables a los procesos que se desarrollan.
9. Revisar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles e inmuebles de la empresa, para el adecuado funcionamiento de los mismos.

10. Revisar que los activos e instalaciones, se encuentren asegurados de manera integral, para enfrentar cualquier contingencia.
11. Revisar la elaboración de declaraciones mensuales y anuales.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: Con clientes, proveedores.

Contadora

Puesto del jefe superior

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Gerente General

Lic. Edsel Sánchez Escudero

Puesto del jefe inmediato

**Gerente de Finanzas y
Administración**

Lic. Alfredo Lozano García

Puesto del titular

Contadora

Lic. Ana Guerra Solís

Objetivo:

Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

Funciones:

1. Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
2. Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
3. Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
4. Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los principios contables generalmente aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
5. Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero.
6. Llevar todos los movimientos o registros contables al programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
7. Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.

8. Llevar libros contables (Diario, Mayor e Inventarios).
9. Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.

10. Realización de la relación de las cuentas por cobrar y por pagar.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: Con clientes, proveedores.

Auxiliar de nómina

Puesto del jefe superior

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez



Gerente General

Lic. Edsel Sánchez Escudero



**Gerente de Finanzas y
Administración**

Lic. Alfredo Lozano García



Puesto del jefe inmediato

Auxiliar de Nómina

Oscar González Trejo

Puesto del titular

Objetivo:

Ejecutar la liquidación de la nómina del personal que labora en la Institución, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal.

Funciones:

1. Efectuar los cálculos correspondientes a la liquidación de nómina del personal.
2. Introducir y modificar información en la base de datos para la nómina de personal.
3. Realiza el desglose de la nómina de personal y de cheques.
4. Elabora órdenes de pago.
5. Llevar el registro y control de los montos pagados al personal por diferentes conceptos.
6. Llevar el control de la caja chica de la empresa.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: No necesaria.

Cobranza

Puesto del jefe superior

Director General

Lic. José Concepción Sánchez Rodríguez

Gerente General

Lic. Edsel Sánchez Escudero

Puesto del jefe inmediato

**Gerente de Finanzas y
Administración**

Lic. Alfredo Lozano García

Puesto del titular

Cobranza

Liliana Juárez Bustamante

Objetivo:

Mantener la organización en supervisión constante para que dé cumplimiento al proceso de cobranzas establecido a cuentas por cobrar y verificar el registro de los valores recaudados

Funciones:

1. Plantear estrategias y proponer soluciones estableciendo los métodos más adecuados para agilizar la recuperación de cuentas por cobrar.
2. Diseñar y planificar la implementación de controles administrativos que con su desarrollo permitan la disminución de cartera vencida.
3. Supervisar y validar notas de crédito a favor del cliente dar seguimiento a las mismas para que puedan ser aplicadas.
4. Realizar la investigación crediticia a posibles clientes que solicitan el otorgamiento de crédito o prestación de servicios.
5. Tomar decisiones oportunas y plantear soluciones en relación a cuentas incobrables de alto riesgo
6. Informar a la Gerencia de Finanzas y Administración en forma conveniente, de todas las actividades relacionadas con la cobranza.

Relaciones necesarias.

Relaciones Internas: Por la naturaleza del puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.

Relaciones Externas: Con clientes.

Capítulo 5

Manual de procedimientos

5.1 Solicitudes de clientes.

Para realizar la contratación del servicio de reclutamiento de personal, primeramente, se debe poner en contacto con el cliente, para recabar los datos del servicio que requiere, preferentemente de forma presencial, para establecer los términos y condiciones y aclarar todas las dudas que puedan surgir en el proceso.

En la reunión con el cliente se tratarán los siguientes puntos:

1. Presentar el portafolio de servicios al cliente (Subcontratación y/o búsqueda y selección).

Subcontratación.

- Búsqueda y selección de capital humano.
- Contrato bajo Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V.
- Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V., cubrirá sueldos y prestaciones.
- Se emitirá una factura al cliente mensual, bajo el concepto de prestación de servicios.

Búsqueda y selección.

- Búsqueda y selección de capital humano.
- Contrato bajo la empresa receptora.
- La empresa receptora, cubrirá sueldos y prestaciones.
- Se emitirá una única factura al cliente, bajo el concepto de servicio de reclutamiento.

Se debe de mostrar las ventajas y desventajas de trabajar con cada uno de los modelos anteriores, aclarando las dudas que puedan surgir en cada uno de ellos.

2. Una vez que el cliente a elegido el modelo que más se adapte a sus necesidades de trabajo se procede a presentan los costos del servicio.

Subcontratación.

- Sueldo + Carga social + Comisión + IVA

Ejemplo:

Sueldo, \$10,000.00 mensuales

Carga social (Aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, IMSS, seguro de retiro, INFONAVIT, impuesto sobre nómina)

Comisión, 10% sobre sueldo mensual.

IVA de Sueldos + Carga social + Comisión

Sueldo \$10,000.00

Carga social \$2,665.00

Comisión \$1,000.00

IVA \$2,186.40

Total, a facturar mensualmente \$15,851.40

A continuación, se muestra una tabla a manera de ejemplificar, los costos por la contratación del servicio de subcontratación.

Sueldo	\$5,000.00	\$10,000.00	\$15,000.00	\$20,000.00	\$30,000.00	\$50,000.00	\$60,000.00
Aguinaldo	\$208.33	\$416.67	\$625.00	\$833.33	\$1,250.00	\$2,083.33	\$2,500.00
Vacaciones Pagadas (6 días)	\$83.33	\$166.67	\$250.00	\$333.33	\$500.00	\$833.33	\$1,000.00
Prima vacacional (1er año)	\$20.83	\$41.67	\$62.50	\$83.33	\$125.00	\$208.33	\$250.00
IMSS	\$533.64	\$1,067.27	\$1,600.91	\$2,134.55	\$3,201.82	\$4,599.41	\$4,599.41
Seguro de retiro	\$100.00	\$200.00	\$300.00	\$400.00	\$600.00	\$861.90	\$861.90
INFONAVIT	\$261.55	\$523.10	\$784.65	\$1,046.20	\$1,569.30	\$2,254.30	\$2,254.30
Impuesto sobre nómina.	\$125.00	\$250.00	\$375.00	\$500.00	\$750.00	\$1,250.00	\$1,500.00
Comisión	\$500.00	\$1,000.00	\$1,500.00	\$2,000.00	\$3,000.00	\$5,000.00	\$6,000.00
Subtotal	\$6,832.68	\$13,665.38	\$18,998.06	\$25,330.74	\$37,996.12	\$62,090.60	\$78,965.61
IVA	\$1,093.23	\$2,186.46	\$3,039.69	\$4,052.92	\$6,079.38	\$9,934.50	\$12,634.50
Total	\$7,925.91	\$15,851.84	\$22,037.75	\$29,383.66	\$44,075.50	\$72,025.10	\$91,600.11

Tabla 1. Desglose de factura.

Búsqueda y selección.

- Se le emitirá factura al cliente por el 100% del salario neto que percibirá el candidato en un mes, bajo el concepto de servicio de reclutamiento.

3. Una vez aclaradas todas las dudas, se procede a llenar el formato de solicitud, con los datos y requerimientos del cliente.

Logo de la empresa	EXITO LABORAL YUMA S.A. DE C.V.		No. DE ORDEN
	RFC:	ELY1506116Q1	
	Dirección:	Insurgentes centro No. 56, Col. Tabacalera, C.P. 06030, Del. Cuauhtémoc, CDMX	Fecha de requisición de personal
	Tel:	55 19 08 48 / 55 19 07 79	Fecha tentativa de contratación
	Email:	contacto@geyuma.com	
DATOS DEL CLIENTE			
Nombre:		RFC:	
Dirección:		Tel:	
Delegación:		Email:	
Persona que lo solicita:			
Área solicitante:			
Proyecto:			
Puesto:			
Escolaridad:			
Experiencia:			
Edad preferente:			
Sexo:			
Sueldo y Prestaciones			
Descripción de actividades.			
Observaciones: (expertis, habilidades, etc.)			
Horario de trabajo:			
Comentarios adicionales			
Número de vacantes			

Formato 1. Solicitud de servicios.

5.2 Búsqueda, contacto y selección.

Una vez que el formato de solicitud fue debidamente llenado y entregado al departamento de recursos humanos, el proceso de búsqueda y selección de capital humano comienza.

5.2.1 Publicación de vacantes en medios digitales.

Cuando los personales de Recursos Humanos tienen el formato de solicitud, se procede a abrir las vacantes solicitadas en medios digitales.

Los medios digitales en los que se publican las vacantes son:

- OCCmundial
- Bumeran
- Computrabajo
- Facebook
- Corner Job
- En caso de becarios se hace contacto con las universidades brindando todos los datos y requisitos para las vacantes.

Para publicar una vacante se siguen los siguientes pasos.

1. Ingresar al portal de cada uno de los medios disponibles.
2. Abrir el perfil de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V.
3. Crear una nueva publicación, con los datos del formato de solicitud.
4. Esperar a que los interesados se pongan en contacto con la empresa o manden su CV vía e-mail.

5.2.2 Contacto.

Después de realizar la publicación en los medios correspondientes, se tiene que estar al pendiente de los e-mails que lleguen al correo electrónico de Recursos Humanos, ya que por este medio se notificara a la empresa que hay una persona interesada en las vacantes postuladas, además que es el medio por donde el interesado hace llegar su CV.

1. Revisar en todo momento los emails que se reciben en el correo de Recursos humanos.
2. Clasificar los CV de los candidatos interesados de acuerdo a la vacante solicitada.
3. Ya realizada la clasificación de CV, se envían al personal de reclutamiento.

4. Los reclutadores, cotejan la información que se brinda en los CV, con las solicitudes de los clientes.
5. Los CV de mayor peso, se selección, mientras el resto es descartado.
6. El personal de reclutamiento, hace contacto con los candidatos con CV seleccionado.
7. Se cita a los candidatos seleccionados a una entrevista con los psicólogos de la empresa.

5.2.3 Selección.

1. Los psicólogos de la empresa entrevistan a cada uno de los candidatos seleccionados.
2. Si el resultado de la entrevista es satisfactorio, se procede a validar que la información descrita en el CV sea verídica.
3. Después se pide la documentación necesaria al candidato para comenzar con los trámites de contratación.

5.3 Base de datos.

Se tiene una base de datos con una vigencia de 15 días, (al día 16 de haber registrado a un candidato dejará de aparecer en el sistema) donde se registraron todos los candidatos seleccionados a entrevista y que no cubrieron los perfiles que la empresa receptora solicitaba.

Una vez que un cliente solicita los servicios de reclutamiento, el personal de recursos humanos abre vacantes en medios electrónicos, después de ello, los CV de las personas interesadas comienzan a llegar, donde se les hace una previa selección, los seleccionados se citan a entrevista, suponiendo que tal vez cinco personas fueron citadas a entrevista, de las cuales solo a una se le contrata, esto no quiere decir que los demás candidatos no sean capaces de cubrir el puesto, todo lo contrario, en virtud de que fueron seleccionados de un grupo de aspirantes de los cuales ellos sobresalieron por el peso de su CV, pero tal vez en cuestiones de actitudes no eran las indicadas para desempeñar ese puesto, es por ello que los cuatro aspirantes entrevistados restantes, se registran en la base de datos, añadiendo una serie de observaciones, por si en los próximos días se presenta una vacante similar, no haya la necesidad de iniciar desde cero y tener que realizar nuevas búsquedas, selecciones y entrevistas, esto con la finalidad de ahorrar tiempo y costos por nuevos procesos.

5.4 Cierre del servicio.

Para el cierre de servicio existen dos formas dependiendo del tipo de servicio solicitado por el cliente.

Subcontratación.

1. Se solicita la documentación al candidato seleccionado.
2. Dependiendo de la empresa receptora, o del proyecto, será la duración del contrato.
3. Se firman los contratos.
4. Se manda un informe a la empresa receptora, de el o los candidatos seleccionados.
5. Mensualmente se le envía una factura a la empresa receptora bajo el concepto de prestación de servicios.

Búsqueda y selección.

1. Se Programa una cita con el departamento de Recursos Humanos de la empresa receptora.
2. El candidato seleccionado, tendrá una nueva entrevista (menos rigurosa) con el personal de la empresa receptora.
3. Si el Candidato seleccionado es aceptado por la empresa receptora, esta tendrá que realizar todos los trámites correspondientes a la contratación.
4. Se expide una factura a la empresa receptora bajo el concepto de servicios de reclutamiento.

5.5 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento.

El diagrama de flujo es una de las herramientas más usadas para la documentación y análisis de los procesos. Ya que permite una visión gráfica del proceso y con ello facilita la comprensión integral del mismo, así como la detección de oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso.

En el diagrama de flujo se emplean conceptos muy simples y que sean fácilmente asimilables, algunas de las características y ventajas de este diagrama son:

- Es una representación gráfica de las secuencias de un proceso, presenta información clara, ordenada y concisa.

- Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas indicadas.
- Se pueden detectar problemas, desconexiones, pasos de escaso valor añadido etc.
- Compara y contrasta el flujo actual del proceso contra el flujo ideal, para identificar oportunidades de mejora.
- Identifica los lugares y posiciones donde los datos adicionales pueden ser recopilados e investigados.
- Ayuda a entender el proceso completo.
- Permite comprender de forma rápida y amena los procesos.

Para representar la información, se necesita una serie de símbolos básicos que se emplean en la confección de diagramas de flujo, a continuación, en la Figura, se enseñan y explica cada uno de ellos:



Figura 2. Simbología en los diagramas de flujo.

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento.

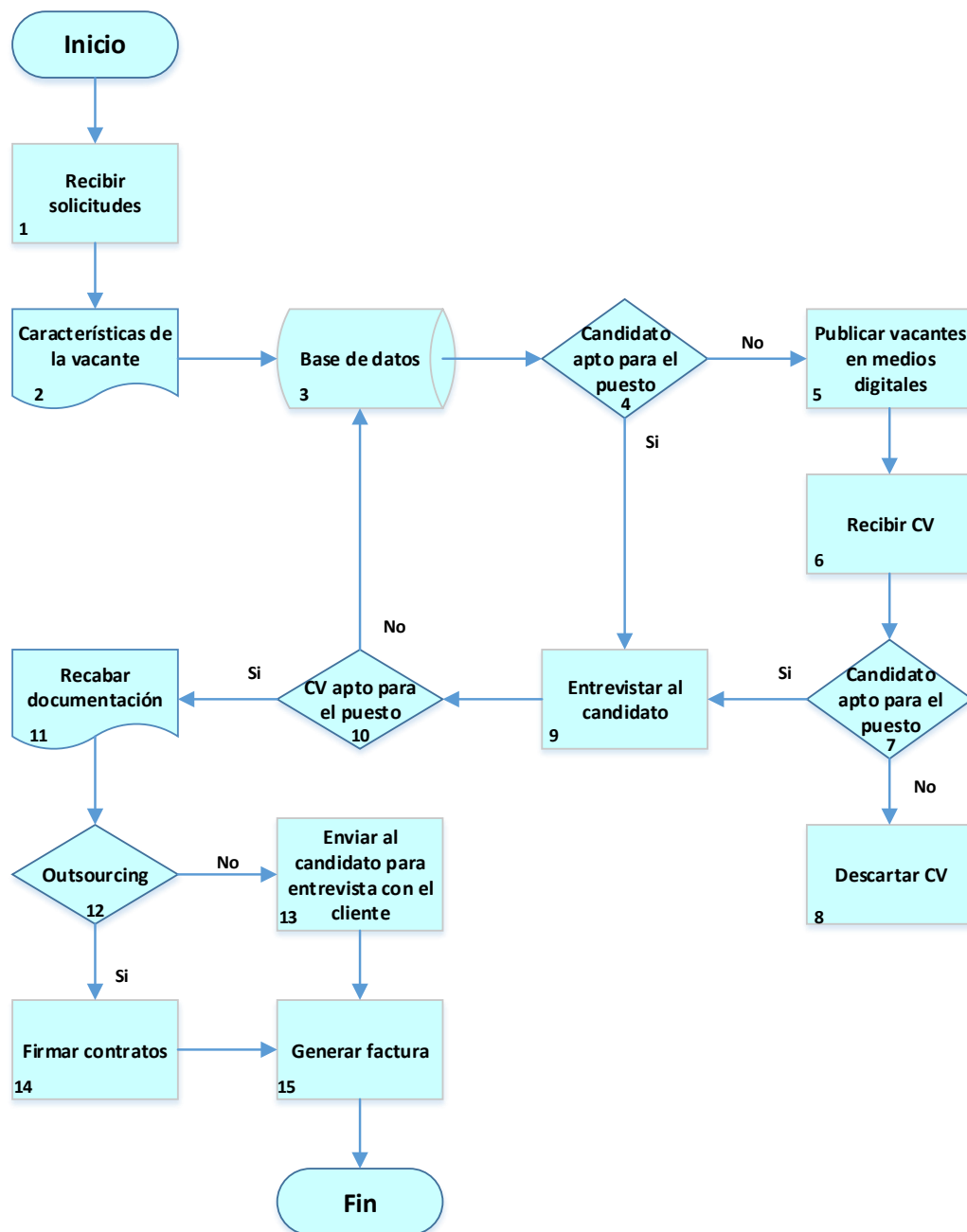


Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento.

5.6 Mapa de procedimientos.

El Mapeo de los Procesos permite obtener:

- Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales.
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

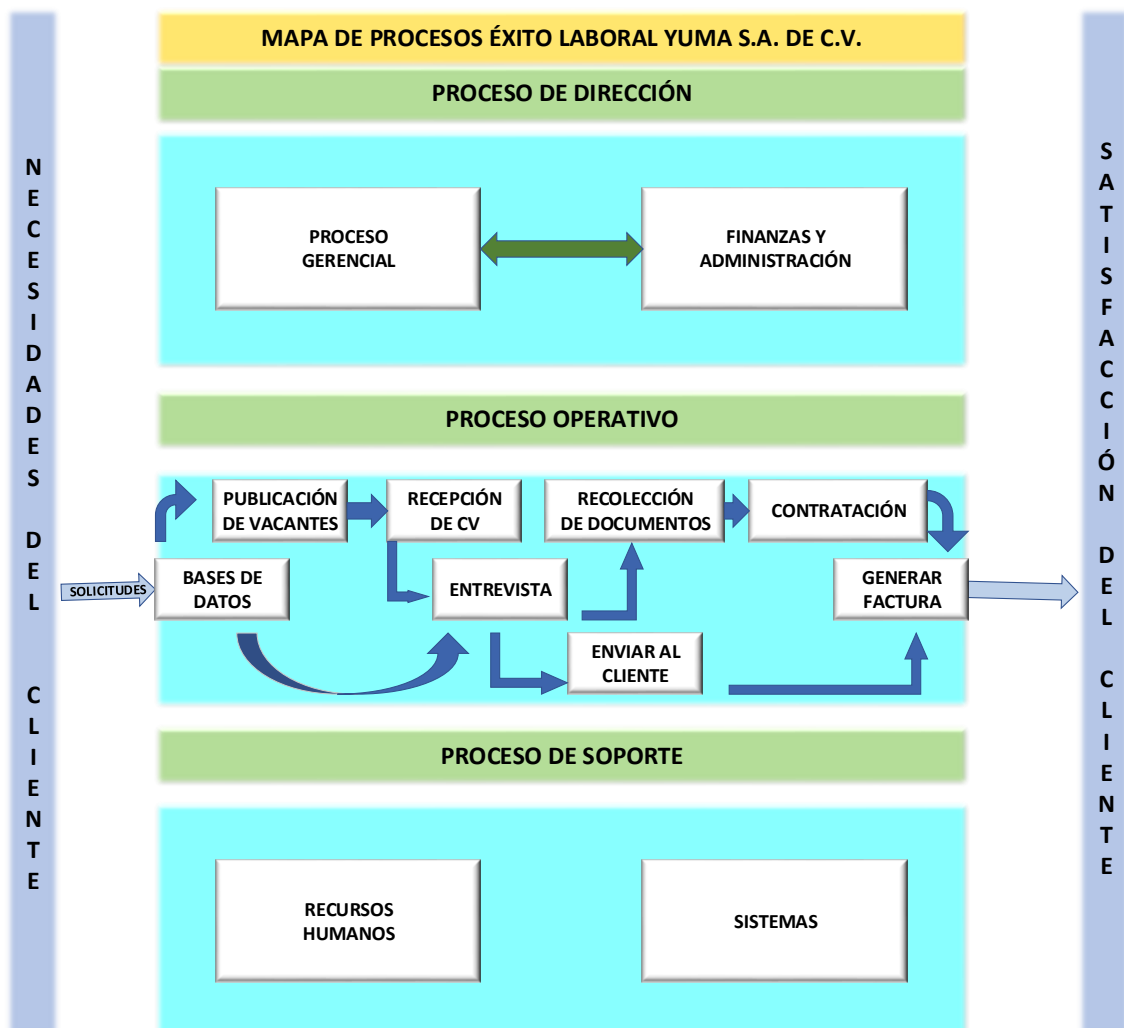


Figura 4. Mapa de procesos de la empresa.

5.6.1 Proceso de Dirección.

El proceso de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la empresa, y dichos objetivos son de carácter exterior, como posicionar la empresa en un estrato alto en el mercado, hacerla competitiva, y expandirse.

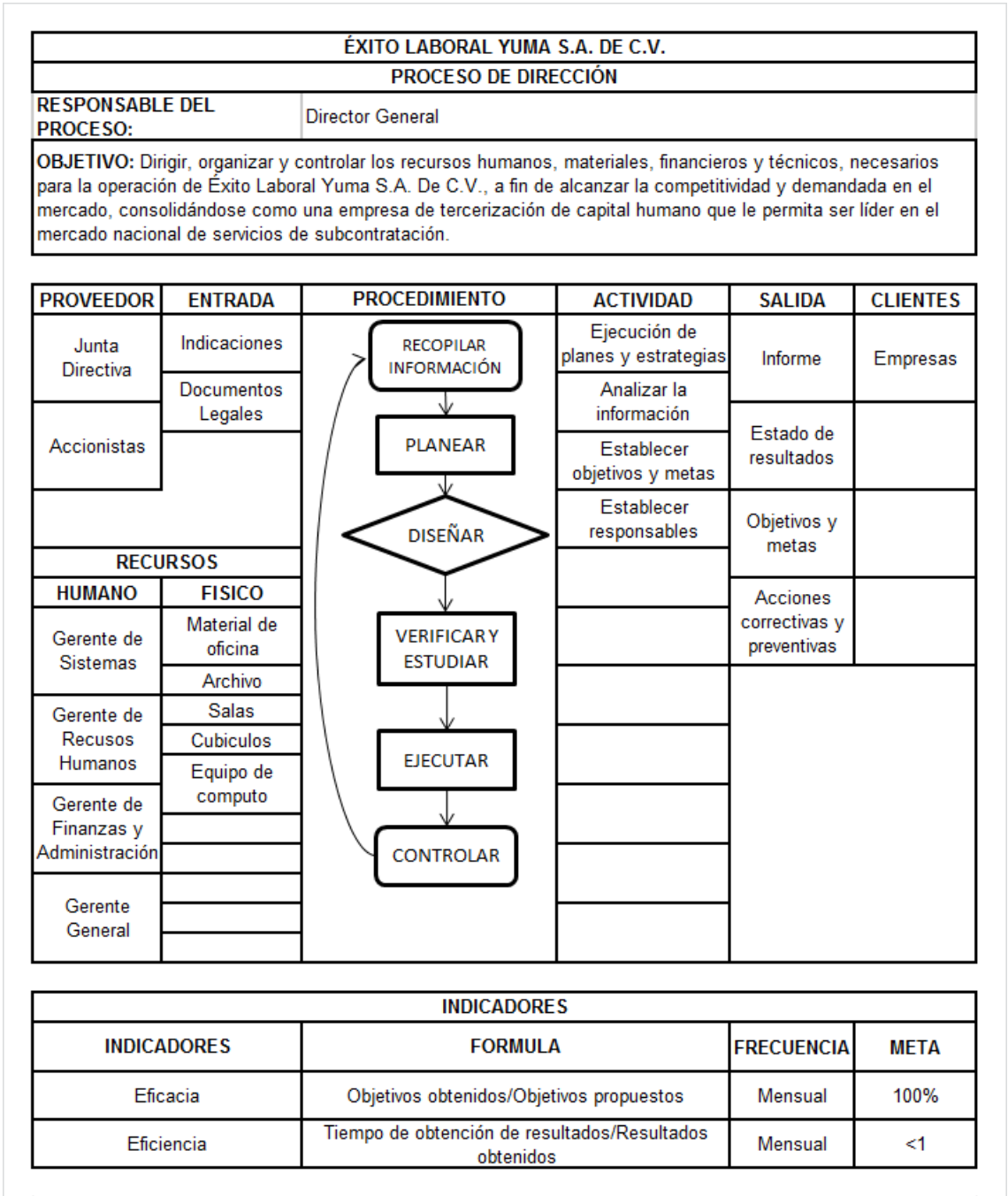


Tabla 2. Proceso de Dirección.

5.6.2 Proceso Gerencial.

El proceso gerencial trata de garantizar el compromiso de la empresa hacia el enfoque del sistema de gestión por procesos, no solo gestionando sino documentando la plataforma empresarial y los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa, generando objetivos, metas, y estrategias para conseguir la satisfacción del cliente interno, externo y socios.

Es muy importante este proceso ya que una mala administración o toma de decisiones puede generar graves consecuencias para la empresa.

ÉXITO LABORAL YUMA S.A. DE C.V.						
PROCESO GERENCIAL						
RESPONSABLE DEL PROCESO:		Gerente General				
OBJETIVO: Promover y vender los servicios que se proporcionan, con la finalidad de posicionar la imagen de la empresa, en el mercado de la tercerización de capital humano, así como atender las necesidades de los clientes, coordinando la prestación de servicios con las distintas áreas, conforme a las políticas de la empresa, con la finalidad de garantizar un servicio de calidad.						
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES	
Gerente de Sistemas	Informe Financiero	<pre>graph TD; A[RECOPIAR INFORMACIÓN] --> B[PLANEAR]; B --> C{DISEÑAR}; C --> D[VERIFICAR Y ESTUDIAR]; D --> E[EJECUTAR]; E --> F[CONTROLAR]; F --> A;</pre>	Establecer indicadores	Informe gerencial	Proceso Financiero y Administrativo	
			Documentos Legales	Analizar la información	Proyecciones y estrategias	Proceso Operativo
Gerente de Recursos Humanos	Informe de Ventas		Establecer objetivos y metas			
Gerente de Finanzas y Administración	Informe Productivo		Establecer estrategias	Objetivos y metas	Proceso de Recursos Humanos	
			Fijar normas y procesos	Acciones correctivas y preventivas	Proceso de Sistemas	
RECURSOS			Presupuestar			
HUMANO	FISICO		Establecer responsables			
Gerente de Sistemas	Material de oficina		Ejecución de planes y estrategias			
	Archivo		Registro de actividades			
Gerente de Recursos Humanos	Salas		Evaluación de actividades			
	Cubiculos					
Gerente de Finanzas y Administración	Equipo de computo					
INDICADORES						
INDICADORES	FORMULA		FRECUENCIA	META		
Eficacia	Objetivos obtenidos/Objetivos propuestos		Mensual	100%		
Eficiencia	Tiempo de obtención de resultados/Resultados obtenidos		Mensual	<1		

Tabla 3. Proceso Gerencial.

5.6.3 Proceso de Finanzas y Administración.

El proceso de finanzas y administración se realiza el análisis de la información contable, garantizando un manejo adecuado de los recursos.

Este proceso está a cargo de un Contador quién supervisa, analiza e informa al Director General y al Gerente General, sobre el estado financiero de la empresa, sus indicadores y su posible proyección económica en el futuro.

ÉXITO LABORAL YUMA S.A. DE C.V.	
PROCESO DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Gerente de Finanzas y Administración
OBJETIVO: Coordinar el cumplimiento de los programas y metas objetivas de la empresa, en materia de planeación, organización, programación, presupuestación, desarrollo informático, recursos materiales, obras y servicios, así como de administración de recursos financieros.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Compras	Comprobantes de egresos		Recoger comprobantes de egresos, ingresos, facturas, cuentas de cobro, nómina, servicios públicos otros gastos	Informe de estado	Junta Directiva
Gestión de personal	Comprobantes de ingresos				Accionistas
	Facturas		Revisar los reportes contables de acuerdo a su naturaleza		Director General
Cobro de servicios	Cuentas de cobro		Corregir errores		Gerente General
			Ingresar la información al software contable		
RECURSOS		SISTEMATIZAR	Reportar el estado financiero de la empresa		
HUMANO	FISICO		Medir y analizar resultados		
Contador	Material de oficina		Realizar obligaciones tributarias		
	Archivo				
Personal de cobranza	Salas				
	Cubiculos	CALCULAR INDICADORES			
	Equipo de computo				
Auxiliar de nómina	Software contable	GENERAR INFORME			

INDICADORES			
INDICADORES	FORMULA	FRECUENCIA	META
Ingresos	$\text{Ingreso } n + 1 - \text{Ingreso } n$	Mensual	1%
Egresos	$\text{Egresos } n + 1 - \text{Egresos } n$	Mensual	0.50%
Margen Neto	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$	Mensual	1%
Nivel de Endeudamiento	$\text{Total Pasivos con terceros} / \text{Total Activos}$	Mensual	1%
Rendimiento de la Inversión	$\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$	Mensual	1%

Tabla 4. Proceso de Finanzas y Administración.

5.6.4 Proceso Operativo.

El proceso operativo se divide en varios subprocesos, la recepción de solicitudes, publicación de vacantes, recepción de CV, entrevistas contratación.

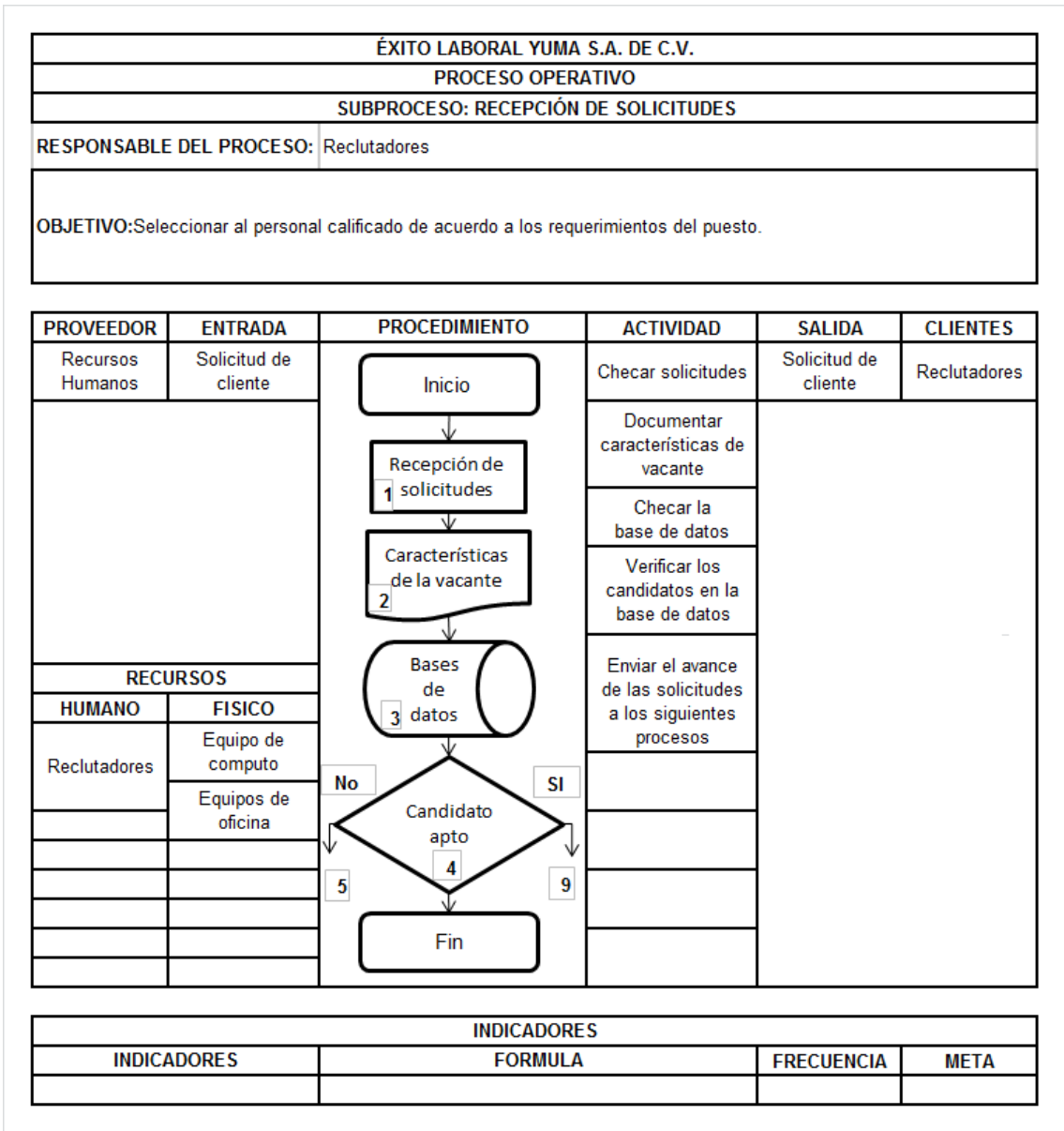


Tabla 5. Subproceso de Recepción de Solicitudes.

ÉXITO LABORAL YUMA S.A. DE C.V.	
PROCESO OPERATIVO	
SUBPROCESO: PUBLICACIÓN DE VACANTES	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Reclutadores
OBJETIVO: Seleccionar al personal calificado de acuerdo a los requerimientos del puesto.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Recursos Humanos	Solicitud de cliente	Inicio	Publicar vacantes	Solicitud de cliente	Reclutadores
		Publicación de vacantes en medios digitales	Recibir CV	CV	
		5	Descartar CV		
		6 Recibir CV	Contactar a candidatos seleccionados		
RECURSOS					
HUMANO	FISICO				
Reclutadores	Equipo de computo				
	Equipos de oficina				
			</		

INDICADORES			
INDICADORES	FORMULA	FRECUENCIA	META

Tabla 6. Subproceso de Publicación de Vacantes.

ÉXITO LABORAL YUMA S.A. DE C.V.	
PROCESO OPERATIVO	
SUBPROCESO: ENTREVISTAS	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Reclutadores
OBJETIVO: Seleccionar al personal calificado de acuerdo a los requerimientos del puesto.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Recursos Humanos	Solicitud de cliente	Inicio	Entrevistar candidatos	Perfil del candidato	Reclutadores
	CV	9 Entrevistar candidatos seleccionados	Descartar candidatos	CV	
			Actualizar base de datos	Solicitud de cliente	
RECURSOS					
HUMANO	FISICO				
Reclutadores	Equipo de computo				
	Cubículos				
	Equipos de oficina				

INDICADORES			
INDICADORES	FORMULA	FRECUENCIA	META

Tabla 7. Subproceso de Entrevistas.

ÉXITO LABORAL YUMA S.A. DE C.V.	
PROCESO OPERATIVO	
SUBPROCESO: CONTRATACIÓN	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Reclutadores
OBJETIVO: Seleccionar al personal calificado de acuerdo a los requerimientos del puesto.	

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Recursos Humanos	Solicitud de cliente	Inicio	Recabar documentación	Candidato seleccionado	Empresas receptoras
	CV	↓	Contactar al cliente		
	Perfil del candidato	Recabar documentación 11	Enviar el candidato al cliente		
		↓	Firmar contratos		
		Outsourcing 12	Generar factura		
		Si No			
RECURSOS		Enviar al candidato con 13 el cliente			
HUMANO	FISICO	↓			
Reclutadores	Equipo de computo	14 Firmar contrato			
	Cubículos	↓			
	Equipos de oficina	15 Generar factura			
		↓			
		Fin			

INDICADORES			
INDICADORES	FORMULA	FRECUENCIA	META
Eficiencia	Tiempo de búsqueda y selección/Tiempo pactado	C/servicio	<=1
Eficacia	Candidatos seleccionados/Candidatos contratados por el cliente	Mensual	100%

Tabla 8. Subproceso de Contratación.

5.6.5 Proceso de Recursos Humanos.

El Proceso de Recursos Humanos representa en gran medida la competitividad de la empresa. Por ello se debe desarrollar con una capacitación y concientización al personal sobre la implementación y las responsabilidades que se generan a través de los procesos.

De igual manera la importancia de la documentación y el manejo de registros. Se debe tener en cuenta la formación, la educación, las habilidades y la experiencia a la hora de asignar responsabilidades.

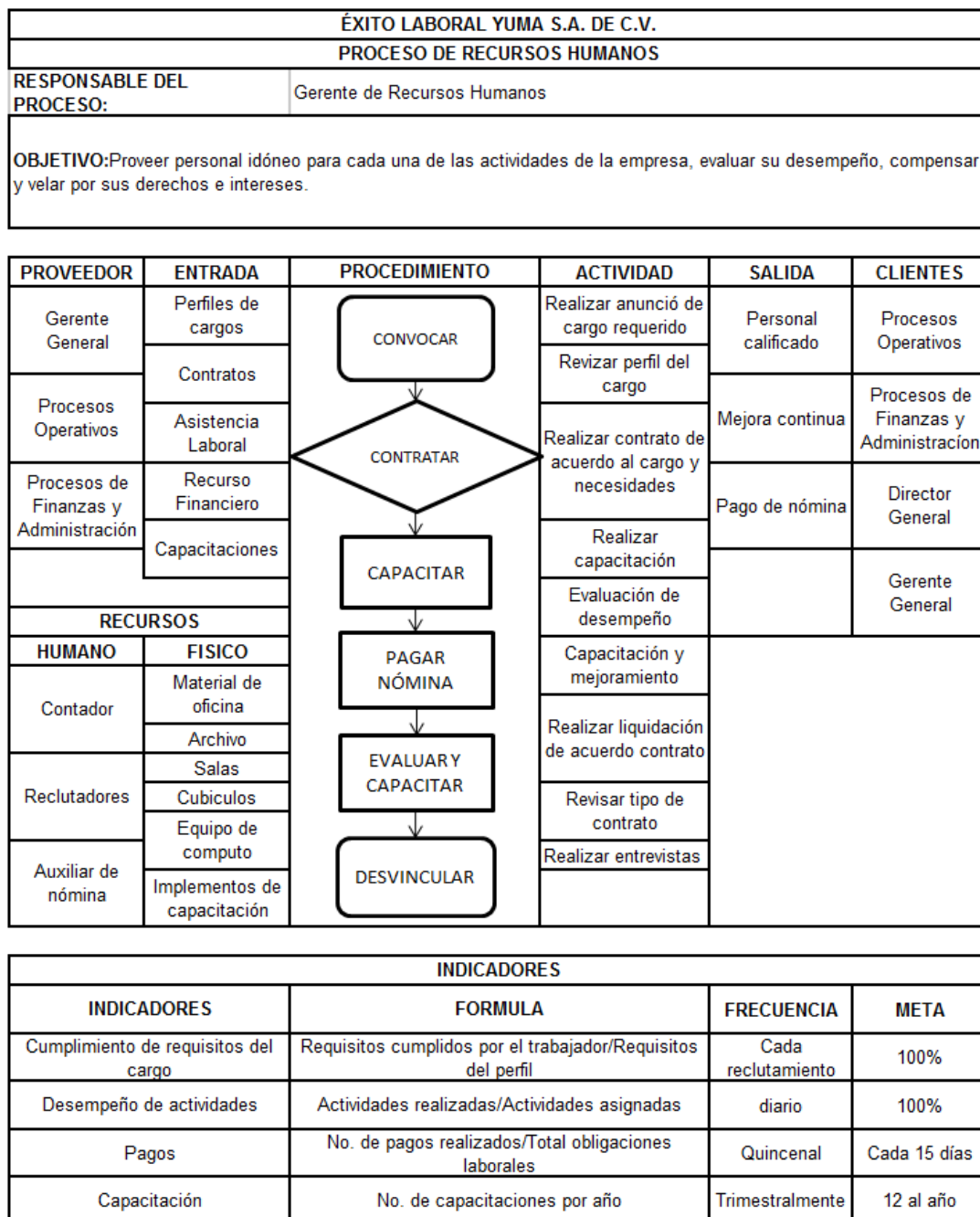


Tabla 9. Proceso de Recursos Humanos.

5.6.6 Proceso de Sistemas.

El Proceso de Sistemas trata de generar un buen rendimiento y mayor duración de los equipos. Para ello, es necesario realizar un mantenimiento preventivo de los mismos, mejorando su funcionamiento y cumpliendo con los estándares de higiene y calidad del producto.

ÉXITO LABORAL YUMA S.A. DE C.V.						
PROCESO DE SISTEMAS						
RESPONSABLE DEL PROCESO:		Gerente de Sistemas				
OBJETIVO: Verificar que los departamentos de informática funcionen sin contratiempos y eficientemente. Asimismo, gestionar bases de datos, organizar la formación del personal, gestionar presupuestos, organizar el mantenimiento de los ordenadores y poner en práctica sistemas de respaldo en caso de que surja un fallo.						
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES	
Procesos Operativos	Equipos de computo	<pre>graph TD; REVISIÓN --> MANTENIMIENTO; MANTENIMIENTO --> USO; USO --> REVISIÓN;</pre>	Respaldo información	Reporte del estado de la red	Procesos Operativos	
	Equipos de oficina		Actualizar el software	Reporte del estado de los quipos de computo	Procesos de Finanzas y Administración	
Procesos de Finanzas y Administración	Software empresarial		Realizar mantenimiento a los equipos de la empresa	Solicitudes de insumos y/o piezas para reparaciones	Director General	
	Red		Mantener funcional la red de la empresa		Gerente General	
RECURSOS				Actualizar el software		
HUMANO	FISICO					
Asistentes Técnicos (Externos)	Herramientas					
	Software					
	Equipo de computo					

Tabla 10. Proceso de Sistemas.

Capítulo 6

Manual de atención y seguimiento al cliente.

6.1 Pre-venta.

Se define como el conjunto de prestaciones y servicios que se ofrece a los consumidores antes de la venta. Lo más habitual es la orientación del uso del servicio.

Cuando se habla de pre-venta se hace desde un punto de vista de servicio y atención al cliente fijado antes de la venta de un determinado producto o servicio.

Resulta fundamental contar con un profundo conocimiento del cliente, así como de los servicios que se están vendiendo para poder encontrar un nexo común entre ambos.

En la etapa de la pre-venta se debe asegurar haber dado toda la información que el cliente requiera del servicio, desde las características de los mismo, el modo de operación, si puede o no haber modificaciones del mismo, y debe aclarar todas las dudas del cliente que puedan surgirle después de haberle presentado el servicio.

Esto con el fin de que el cliente tenga el conocimiento del alcance del servicio que espera contratar, además de contar con las herramientas necesarias en el caso que tenga que hacer una comparación entre proveedores de servicio.

6.1.1 Políticas del servicio al cliente.

- Responder oportunamente las necesidades del cliente.
- Ofrecer un óptimo servicio con un amplio portafolio de servicios.
- Conocer las necesidades y expectativas del cliente.
- Ser la mejor opción a la disposición del cliente.
- Crear espacios en las que las opiniones de los clientes sean el precedente para el óptimo desarrollo de la empresa.

6.2 Venta.

La venta de servicios es más difícil que la venta de productos, ya que, al tratarse de servicios intangibles, el cliente puede no estar seguro de si va a cumplir sus expectativas. Por eso, el proceso de venta de servicios es diferente a la venta de productos. Lo mejor es que se recurra a la empatía, el conocimiento del servicio y a la seguridad en la eficacia de aquello que vende.

En la venta se debe de realizar ciertos documentos como contratos y hojas multipuntos, donde se especifique lo que el cliente solicita y lo que el proveedor de servicios brindara y que haya un acuerdo mutuo entre partes.

A fin de satisfacer las necesidades y brindarle una buena atención al cliente.

6.2.1 Documentación base para solicitar el servicio.

Para realizar la solicitud de un servicio existen dos formas.

La forma más común es por medio de previa cita donde el personal del departamento de recursos humanos, muestra al posible cliente los diferentes servicios que la empresa tiene para ofrecer, así como, las ventajas que conlleva trabajar con esta.

Una vez que se da a conocer la forma de trabajo, se aclaran las dudas del cliente y si es conveniente para el cliente se procede a llenar un formato de solicitud, donde los campos a llenar, serán el tipo de servicio que se solicita, la cantidad de personal solicitado, horarios, sueldos, experiencia, etc.

Otra forma es por vía telefónica, donde cabe destacar que este servicio es utilizado en particular por clientes que ya han trabajado por un cierto tiempo con la empresa, y ya conocen, la cartera de servicios que esta ofrece.

El formato a llenar es el siguiente:

Logo de la empresa	EXITO LABORAL YUMA S.A. DE C.V.		No. DE ORDEN
	RFC:	ELY1506116Q1	
	Dirección:	Insurgentes centro No. 56, Col. Tabacalera, C.P. 06030, Del. Cuauhtémoc, CDMX	Fecha de requisición de personal
	Tel:	55 19 08 48 / 55 19 07 79	Fecha tentativa de contratación
	Email:	contacto@geyuma.com	
DATOS DEL CLIENTE			
Nombre:		RFC:	
Dirección:		Tel:	
Delegación:		Email:	
Persona que lo solicita:			
Área solicitante:			
Proyecto:			
Puesto:			
Escolaridad:			
Experiencia:			
Edad preferente:			
Sexo:			
Sueldo y Prestaciones			
Descripción de actividades.			
Observaciones: (expertis, habilidades, etc.)			
Horario de trabajo:			
Comentarios adicionales			
Número de vacantes			

Formato 1. Solicitud de servicio.

6.2.2 Disponibilidad.

En cuestiones de disponibilidad, se debe de tener al tanto, en todo momento, al cliente del progreso de su solicitud, ya que al ser un servicio donde no se cuenta con un stock o inventario, el cliente debe tener el conocimiento de que, en la mayoría de las ocasiones, la búsqueda y selección de capital humano, se debe hacer de tal forma que cada solicitud conlleve a una nueva búsqueda.

Ahora bien, habrá ocasiones donde para diversos clientes se realicen búsquedas similares, lo que reducirá el tiempo de respuesta para completar el servicio.

Sin embargo, se debe de notificar al cliente, que, para cada búsqueda, se tendrá un tiempo estimado de 10 días hábiles.

Mantener al cliente informado es muy importante, debido a que le da confianza y forma parte del proceso.

Recordemos que, en cuestiones de servicios, una de las cosas importantes es brindar una experiencia de comodidad, satisfacción y confianza.

Tomando este tipo de consideraciones con el cliente, se crearán buenas relaciones que pueden resultar factor clave para las futuras negociaciones.

6.3 Post-venta.

El servicio postventa incluye todas aquellas actividades que se hagan posterior a la venta del producto o servicio, y es importante para la empresa por lo siguiente:

1. El cliente necesita saber que hay una empresa detrás del servicio que ha solicitado, y sobretodo que en esta empresa hay personas dispuestas a ayudarlo.
2. Por normativas legales, o por tácticas de diferenciación de producto, muchas empresas ofrecen una garantía en sus servicios. El servicio post-venta implica que, si un cliente necesita recurrir a esta garantía, la empresa debe estar dispuesta a validar esa garantía de la mejor forma posible.

3. Porque la empresa necesita saber:

- Si el cliente está satisfecho con el producto
- Si el proceso de compra ha sido sencillo desde el punto de vista del cliente
- Si el cliente considera que debe hacerse algún cambio o mejora

La mejor forma de fidelizar a un cliente, es a través del contacto permanente. No hay nada que cree más lealtad a la marca, que el hecho de que un cliente sepa que, él y su opinión son importantes.

6.3.1 Encuestas de satisfacción.

Realizar una encuesta de satisfacción, sirve para medir qué tan satisfechos están los clientes y cuál es el nivel de compromiso que tienen hacia una marca, producto o servicio. Realizar una encuesta de satisfacción siempre es la mejor manera de conocer la opinión de los clientes.

Ahora bien, al concluir la etapa de venta, se recomienda enviar por medios electrónicos la encuesta de satisfacción al cliente ya que una encuesta de satisfacción tiene la facultad de influir en la toma de decisiones a corto, medio y largo plazo.

- Estos son los principales objetivos de una encuesta de satisfacción:
- Saber con exactitud qué se necesita mejorar.
- Saber qué opinan los clientes de la empresa.
- Conocer cuáles son los puntos que más les agradan a los clientes.
- Entender las necesidades de los clientes.
- Saber qué se puede hacer para retener a los clientes.
- Saber si se está haciendo lo correcto con determinadas estrategias.
- Extender las expectativas de los clientes.

El formato establecido para realizar la encuesta de satisfacción es el siguiente:

	Muy por debajo del promedio	Por debajo del promedio	Promedio	Por encima del promedio	Muy por encima de la media
Experiencia del servicio al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
La entrega a tiempo del servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Profesionalismo	☐	☐	☐	☐	☐
La experiencia de compra	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad del servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Comprensión de las necesidades de los clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Comentarios					

Formato 2. Encuesta en medios electrónicos.

Una vez que el cliente ha realizado la encuesta, el personal de Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V. puede visualizar en tiempo real las tendencias de satisfacción, ya que los resultados de las encuestas están en una nube.

6.3.2 Análisis de quejas y felicitaciones.

El análisis de quejas y felicitaciones, es un indicador que se puede explotar a favor de la empresa, ya que al ser Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V. una empresa dedicada a la venta de servicios, una de los puntos a atacar para el beneficio de la misma, es la experiencia brindada al cliente durante el proceso de preventa, venta y post-venta.

Ahora bien, por experiencia se sabe que solo el 80% de los clientes llenan la encuesta de satisfacción, y que de esos solo el 3% realizan una queja o felicitación, y es esa pequeña porción de clientes que pueden ayudar a la empresa.

Con sus comentarios, se podrá mantener o corregir el rumbo de la empresa.

Si bien las quejas y felicitaciones pueden ser expresadas en la encuesta de satisfacción, en el campo de comentarios, también se cuenta con un buzón de quejas y felicitaciones, donde el responsable de interpretar esta información es el Gerente General, quien, mes a mes, propone una serie de lineamientos para corregir los errores o mantener el modo de trabajo.

6.3.3 Garantías del servicio.

Las garantías que se manejarán en cuestiones de servicio son las siguientes:

- El capital humano, reclutado y seleccionado por Éxito Laboral Yuma S.A. De C.V. tendrá un periodo de prueba de 45 días y se hará responsable en caso de que el personal presente una deserción al trabajo, de cubrir la vacante a la brevedad. Esto siempre y cuando el periodo de prueba no sea menor al que la empresa receptora maneja, o que la deserción se haya suscitado por cuestiones que involucren a la empresa receptora.
- Se postulará un candidato para cada vacante solicitada en un plazo no mayor a 10 días hábiles.
- El candidato seleccionado deberá cumplir íntegramente todos los requisitos que la empresa receptora exige.

6.3.4 Programa de lealtad.

Un programa de lealtad es la forma de premiar el comportamiento y la relación con los clientes, lo que produce un sentido de lealtad y fidelidad hacia la empresa.

De esta manera se puede incentivar a los clientes, a realizar más negocios con la empresa, además de ofrecer una ventaja adicional a la del resto de los competidores que existen en el mercado.

Algunos puntos del programa de lealtad que se manejan son los siguientes:

- Por cada 10 solicitudes de una empresa receptora la vacante 11 se reclutará y se seleccionará sin cargo adicional. (no acumulables, y solo aplicable en búsqueda y selección)
- Descuentos al contratar becarios.

Capítulo 7

Análisis costo-beneficio.

Por cuestiones de confidencialidad, el análisis costo-beneficio no se realizó en términos monetarios, sin embargo, para poder evaluar el impacto en la productividad de la organización de los diferentes manuales elaborados en este proyecto, se utilizaron algunos indicadores que la empresa en cuestión ya venía manejando con anterioridad, así como la implementación de nuevos indicadores.

7.1 Análisis costo-beneficio manual de la organización.

Indicador	Descripción	Frecuencia	Antes	Después	Alarma	Meta
% Ausentismo (Retardos)	(Horas perdidas / Horas totales)*100	Semanal	15%	3%	>=5%	0%
% Ausentismo (Faltas)	(Días de ausentismo / Días laborales)*100	Mensual	18%	8%	>=10%	0%
% Faltantes (Equipo)	(Equipo perdido/Equipo total)*100	Mensual	3%	0%	>=0%	0%
Seguridad	No. de Accidentes	Mensual	2	0	>0%	0%
Mantenimiento	(Equipo activo / Equipo total)*100	Mensual	85%	92%	<=90%	100%
% Desempeño de actividades	(Actividades realizadas / Actividades asignadas)*100	Semanal	82%	95%	<100%	100%

Tabla 11. Análisis costo-beneficio de la implementación del manual organizacional.

7.2 Análisis costo-beneficio manual de procedimientos.

Indicador	Descripción	Frecuencia	Antes	Después	Alarma	Meta
Eficacia (Administrativa)	(Objetivos obtenidos / Objetivos propuestos)*100	Mensual	80%	96%	<=95%	100%
Eficiencia (Administrativa)	(Tiempo de obtención de resultados / Resultados obtenidos)*100	Mensual	130%	105%	>=100%	<100%
Eficacia (Operativa)	(Candidatos contratados por el cliente / Candidatos seleccionados)*100	Mensual	86%	92%	<=95%	100%
Eficiencia (Operativa)	(Tiempo de búsqueda y selección / Tiempo pactado)*100	Cada / Servicio	115%	105%	>=100%	<100%
Calidad	(Candidatos rechazados / Candidatos enviados)*100	Mensual	14%	8%	>=5	100%

Tabla 12. Análisis costo-beneficio de la implementación del manual de procedimientos.

7.3 Análisis costo-beneficio del manual de atención y seguimiento al cliente.

Indicador	Descripción	Frecuencia	Antes	Después	Alarma	Meta
Quejas	(Quejas recibidas / Servicios brindados)*100	Mensual	8%	3%	>=1%	0%
Satisfacción	Encuesta que se le envía al cliente	Mensual	76%	92%	<=95%	100%
Cancelación de servicios	(Servicios cancelados o inconclusos / Servicios en curso)*100	Mensual	22%	8%	>=5%	0%
Tasa de retención de clientes	((Clientes al final del período – Clientes nuevos) / Clientes al inicio del periodo)*100	Trimestral	84%	92%	<=98%	100%

Tabla 13. Análisis costo-beneficio derivado de la implementación del manual de atención y seguimiento al cliente.

Conclusiones.

Gracias a la elaboración de este Proyecto Tecnológico, se lograron detectar diversos problemas dentro de la empresa que afectan directamente al ambiente laboral de la misma, así como a los procesos que se realizan y finalmente a la atención brindada a los clientes.

Ahora bien, tras el desarrollo de dicho proyecto, se generó la propuesta de la implementación del mismo en la empresa Éxito Laboral Yuma S.A. de C.V., con ello se obtendrá:

- Un ambiente laboral más agradable para las personas que laboran en la empresa, ya que tienen mayor claridad sobre cuáles son las responsabilidades de su cargo, así como una serie de lineamientos (reglamento interno), que propicien una mayor productividad del personal.
- Mejoras en los procesos operativos de la empresa, evitando la repetición de operaciones, ahorrando recursos, además reduciendo el tiempo de ejecución para las solicitudes entrantes, haciendo más eficiente las operaciones dentro de la empresa.
- Por otro lado, al contar con un manual de atención y seguimiento al cliente, se pretende, dar al cliente la experiencia que busca al adquirir un servicio, haciendo que sienta que es parte del proceso y que su opinión cuenta dentro de empresa. Además, con ello se propiciará su confianza y se abonará en favor de construir una imagen de valor para la empresa dentro del mercado.

Con la implementación, del manual de atención y seguimiento al cliente, se sientan las bases para que, posteriormente, la empresa pueda optar por obtener la certificación bajo la norma ISO 9001:2015.

Finalmente, con la implementación de los manuales desarrollados se busca impactar directamente en el aumento de la productividad, en la calidad del servicio y en el mejoramiento continuo de la empresa, esperando con ello darle continuidad en el mercado.

Bibliografía.

Kelchner, Luanne. (n.d.). La importancia de seguir la cadena de mando en la empresa. Cuida tu dinero. Retrieved from <https://www.cuidatudinero.com/la-importancia-de-seguir-la-cadena-de-mando-en-la-empresa-6074.html>

Bocardo Gutierrez Manuel. (2014, agosto 4). Manejo de un empleado indisciplinado. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manejo-de-un-empleado-indisciplinado/>

López Pablo Abel. (2015, diciembre 11). Ejemplo de un Manual de Organización de una Empresa. 10 de octubre del 2018, de Emprendices Sitio web: <https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>

Capitalhumano.geyuma.com. (2018). YUMA Capital Humano. [online] Available at: <http://capitalhumano.geyuma.com/> [Accessed 17 Oct. 2018].

Docplayer.es. (2018). MANUAL DE ORGANIZACION - PDF. [online] Available at: <https://docplayer.es/11695145-Manual-de-organizacion.html> [Accessed 17 Oct. 2018].

García Salgado María de Lourdes. (2014, marzo 11). Administración, reclutamiento y selección de recursos humanos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-reclutamiento-y-seleccion-de-recursos-humanos/>

Fabre Mendoza, J. (2018). Ventajas y desventajas del outsourcing. [online] Expansión. Available at: <https://expansion.mx/opinion/2009/07/30/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing> [Accessed 9 Nov. 2018].

Significados (2018). Significados, conceptos y definiciones de significados. [online] Significados. Available at: <https://www.significados.com/> [Accessed 16 Nov. 2018].

Glosario.

Outsourcing, Subcontratación, Tercerización: Es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

Capital Humano: Es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

Contratista: Es la persona o empresa que es contratada por otra organización o particular para trabajo especial.

Reclutamiento: Puede definirse como un procedimiento usado con el propósito de atraer a cierto número de personas candidatas para un puesto específico dentro de una organización.

Selección: Elegir a un candidato por encima de los demás para que se una al equipo de profesionales.

CV: Es un documento que presenta las habilidades, formación y experiencia laboral de una persona, con el fin de optar a un puesto de trabajo.

ISO: Las siglas ISO representan a la Organización Internacional para la Estandarización; organismo responsable de regular un conjunto de normas para la fabricación, comercio y comunicación en todas las industrias y comercios del mundo. Este término también se les adjudica a las normas fijadas por el mismo organismo, para homogeneizar las técnicas de producción en las empresas y organizaciones internacionales.

ISO 9001:2015: La norma ISO 9001:2015 hace referencia al Sistema de Gestión de la Calidad y se centra en la satisfacción de los clientes.

Homologación: Es la verificación de documentos, hechos o cualidades. Es un término que se emplea en diferentes contextos en los que se deben comprobar ciertas características y especificaciones según un conjunto de normas.

Core Business: El concepto de core business, en el ámbito empresarial, se refiere a la actividad que tiene la capacidad de generar valor y que resulta esencial para conseguir una ventaja competitiva de gran beneficio para la compañía.

La traducción de core business al castellano podría ser competencia distintiva, competencia clave, competencia básica o giro del negocio.

BPM: La Gestión de Procesos de Negocio (en inglés: Business Process Management o B.P.M.) es una disciplina de gestión compuesta de metodologías y tecnologías, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de mejora continua de procesos.

Listado de Formatos.

Formato 1. Solicitud de servicio	55/73
Formato 2. Encuesta en medios electrónicos.....	76

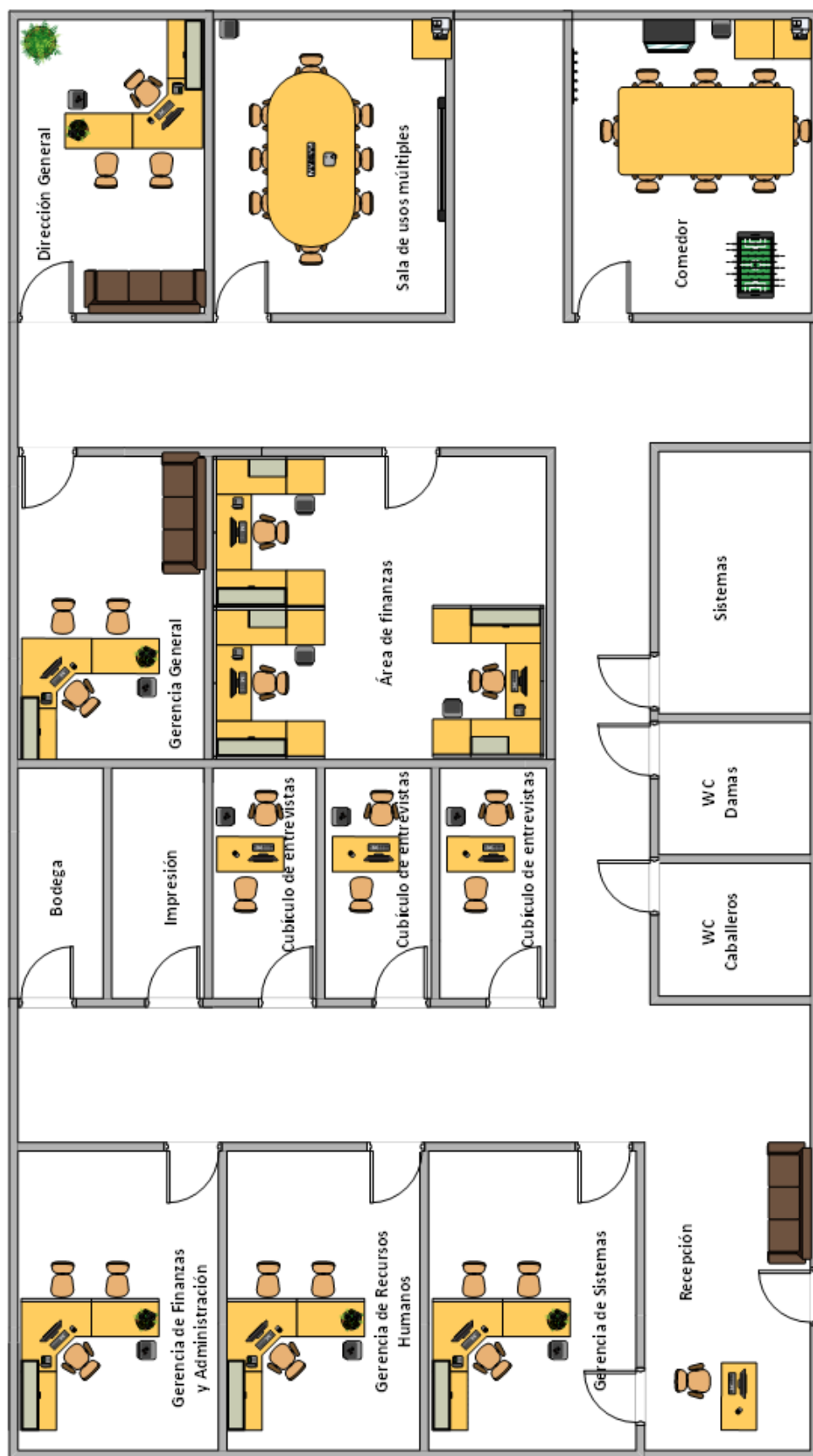
Listado de gráficos.

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	34
Figura 2. Simbología en los diagramas de flujo.....	59
Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento	60
Figura 4. Mapa de procesos de la empresa	61
Figura 5. Layout de la empresa.....	85

Listado de tablas.

Tabla 1. Desglose de factura.....	54
Tabla 2. Proceso de Dirección	62
Tabla 3. Proceso Gerencial	63
Tabla 4. Proceso de Finanzas y Administración.....	64
Tabla 5. Subproceso de Recepción de Solicitudes.	65
Tabla 6. Subproceso de Publicación de Vacantes.	66
Tabla 7. Subproceso de Entrevistas.....	67
Tabla 8. Subproceso de Contratación.	68
Tabla 9. Proceso de Recursos Humanos.	69
Tabla 10. Proceso de Sistemas.....	70
Tabla 11. Análisis costo-beneficio del manual organizacional.....	78
Tabla 12. Análisis costo-beneficio del manual de procedimientos	78
Tabla 13. Análisis costo-beneficio del manual de atención y seguimiento al cliente	79

Layout de la empresa



Anexos.

Figura 5. Layout de la empresa.