



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

PROYECTO DE TITULACIÓN

PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:

JENNIFER VERA FLORES

ASESOR:

ESTHER BETZABETH CERVANTES VILLAGRÁN

Mayo



CAPÍTULO 1: PRELIMINARES

2. Agradecimientos.

Para mí este trabajo significa la continuación de mi gran proyecto de vida y de las innumerables experiencias, que me han hecho crecer aceleradamente, por otro lado, es para mí el comienzo de una nueva etapa como profesional. Durante su realización he aprendido a valorar mucho más a mis seres queridos, amigos y todas aquellas personas que han sido un gran apoyo para llegar al final de esta etapa y a quienes indiscutiblemente dedico este símbolo de esfuerzo tan importante para mí.

Deseo agradecer antes que nada a Dios, por guiarme en el camino y fortalecerme espiritualmente para comenzar un camino lleno de triunfo. A mis padres; por ser las personas con las que he contado, cuento y contaré incondicionalmente durante toda mi vida, quienes con sus consejos fueron el motor de arranque y mi constante motivación, muchas gracias por su paciencia y comprensión, y sobre todo por su amor. A mi hermano, que, por supuesto es el mejor del mundo, por lo menos para mí. Mis abuelos; que espero se sientan muy orgullosos en este día tan importante para mí.

Agradezco al Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga por brindarme un proceso de aprendizaje, basado en la construcción del conocimiento, la crítica y el sentido humano. Doy gracias mis tutores de proyecto, tanto interno como externo, quienes me brindaron todos los recursos y herramientas para llevar a cabo el proyecto, además de que, con su conocimiento, asesoría y su guía fueron una pieza clave para que pudiera desarrollar cada etapa de este.

Gracias de antemano a mi pareja y gran amigo, quien ha estado conmigo en los peores momentos, alentándome, motivándome y ayudándome, además de confiar en mí, pero sobre todo por apoyarme en todos y cada uno de los pasos que doy en mi vida, siempre está ahí por y para mí. De esta forma, quiero mostrar mi gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta, de este sueño que es tan importante para mí, agradecer todas sus ayudas, sus palabras motivadoras, sus conocimientos, sus consejos y su dedicación. ¡GRACIAS!

3. Resumen.

El presente proyecto se basa fundamentalmente en una situación problemática en el departamento de Recursos Humanos, la cual es no contar con un manual de procedimientos, lo que genera deficiencia en las funciones y en la gestión, además de producir desperdicios de tiempo y esfuerzo, dificultando la identificación de errores o analizar las actividades al interior del área. Además de no realizar la correcta implementación de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro del área.

El manual de procedimientos es un instrumento administrativo que requiere toda organización y departamento, pues permite el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas, este documento enfoca principalmente a la administración de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional, ya que permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar quienes conforman el departamento de Recursos Humanos y que desarrollan actividades específicas, su elaboración debe estar basada de acuerdo a los respectivos procedimientos, sistemas, normas, así como guías y orientaciones para desarrollar las labores. Se describen las funciones de los diferentes puestos, así como los procedimientos y reglamentos, ya que de esto se trata específicamente en el manual de procedimientos; establecido para el área de Recursos Humanos, por ello se deben describir cada una de las funciones, las responsabilidades básicas, los límites y la esencia del cargo. Además, incluye la identificación del cargo, la dependencia a la que pertenece, el número de cargos, así como su jefe inmediato. Finalmente, se describe cuáles serían los requisitos del perfil para cada uno de los cargos, para poder realizar una adecuada selección de personal tomando en cuenta los estudios, experiencia y conocimientos.

Con respecto al Manual de Procedimientos, se puede señalar que es un instrumento administrativo que apoyara en el desempeño del trabajo diario del área de Recursos Humanos. Este describe en forma sistemática, tanto las acciones como las operaciones

que deben seguirse para el adecuado funcionamiento del departamento. Además, con esta herramienta se puede dar un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos, son de proporcionar apoyo a las actividades que realizan de manera cotidiana en una empresa y también permite que se haga un seguimiento secuencial de las tareas, además, es muy útil porque es un instrumento de comunicación efectiva porque detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas.

La elaboración, aplicación e implementación de este es fundamental en la estructura organizacional, ya que, con esta herramienta se identifican los propósitos y necesidades, además, permitirá precisar las tareas, líneas de autoridad, determinar las responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, con el fin de lograr los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente.

En conclusión, para su implementación debe estar debidamente elaborado, pues este documento permite al empleado, conocer de manera clara con respecto al cumplimiento de sus funciones, qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea.

Índice

CAPÍTULO 1: PRELIMINARES.....	II
2. Agradecimientos.....	II
Índice.....	V
Lista de Tablas.....	VII
Lista de Figuras.....	VIII
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	8
5.- Introducción.....	8
6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente.....	9
Historia.....	10
Misión.....	12
Visión.....	12
Valores.....	12
Política de gestión integral.....	12
Tipos de cemento.....	13
Descripción del departamento de Recursos Humanos.....	13
Objetivo del departamento de Recursos Humanos.....	15
El papel de los recursos humanos en la empresa.....	15
Funciones y actividades del personal de recursos humanos de CYCNA.....	17
7. Problemas a resolver, priorizándolos.....	18
8. Justificación.....	20
General.....	23
Específicos.....	23
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	24
10. Marco Teórico.....	24
Conceptos básicos.....	27
Manual de procedimientos.....	28
Objetivos de los manuales de procedimientos.....	29
Tipos de manuales de procedimientos.....	30
Estructura de los manuales de procedimientos.....	30
Uso de los manuales de procedimientos.....	31

<i>Importancia de los manuales de procedimientos</i>	31
CAPÍTULO 4: DESARROLLO	34
11. <i>Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.</i>	34
<i>Descripción de las actividades a desarrollar</i>	35
<i>Cronograma de actividades</i>	38
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	39
12. <i>Resultados</i>	39
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	41
13. <i>Conclusiones del Proyecto</i>	41
CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS	43
14. <i>Competencias desarrolladas y/o aplicadas.</i>	43
CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN	45
15. <i>Fuentes de información</i>	45
CAPÍTULO 9: ANEXOS	46
17. <i>Anexos</i>	46
18. <i>Registros de Productos</i>	68

Lista de Tablas

<i>Tabla 6. Cronograma de actividades.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 1. Conceptos</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 2. Fases de la toma de decisiones</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 3. Uso de los manuales de procedimiento.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 4. Cambios con uso de manuales de procedimientos</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 5. Consecuencia del uso de los manuales de procedimientos</i>	<i>67</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Tipos de cemento.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 2. Organigrama de CYCNA.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 3. Organigrama del departamento de Recursos Humanos.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 4. Objetivos de los manuales de procedimientos.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 4. Objetivos de los manuales de procedimientos.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 5. Estructura de los manuales.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 6. Portada de manual.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 7. Índice de manual.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 8. Continuación de manual.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 9. Objetivo de manual.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 10. Misión de manual.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 11. Visión de manual.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 12. Justificación de manual.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 13. Alcance de manual.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 14. Evidencia de información 1.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 15. Evidencia de información 2.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 16. Evidencia de información 3.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 17. Evidencia de información 4.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 18. Evidencia de información 5.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 20. Evidencia de información 6.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 19. Evidencia de información 6.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 21. Evidencia de información 7.....</i>	<i>62</i>

CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO

5.- Introducción

El manual de procedimientos es un instrumento u herramienta de consulta y orientación que describe los procesos que rigen en la organización. Pues tiene como propósito auxiliar a los empleados en el cumplimiento de sus funciones, atribuciones y responsabilidades, así como también ser una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de los diferentes procedimientos del departamento de Recursos Humanos. Siendo una pauta para la toma de decisiones, apoyando a la introducción, capacitación y adiestramiento del personal, consiguiendo la estandarización de sus procedimientos, conforme a la normatividad establecida.

El presente manual se formuló, debido a que el departamento de Recursos Humanos donde se llevó a cabo dicho proyecto, no contaba anteriormente con esta herramienta. Se sabe que dicha área es una de las que mayor impacto tiene en la organización, pues es parte fundamental para su buen funcionamiento y gestión. Ya que es el motor para el crecimiento de la empresa, pues contribuye al logro de los objetivos, permite encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y asegura que todos tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y sean eficientes.

Su contenido comprende en varios capítulos entre los que destacan: el objetivo del manual, las generalidades de la organización, marco teórico en donde se establece y se deja en claro la teoría que se tomó en cuenta para la realización del manual, un desarrollo donde se explica cómo se lleva a cabo el trabajo, su base legal que enumera las principales leyes y normativa aplicable, la identificación de los procedimientos mediante información general de cada uno de ellos y su descripción de manera secuencial respecto a las actividades.

Cabe señalar que este documento deberá actualizarse en la medida que se presenten modificaciones en su contenido, en la normativa establecida, en la estructura orgánica del proceso o en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo.

6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente

Cementos y Concretos Nacionales, S.A. de C.V., es una empresa del Grupo Cruz Azul, se encuentra ubicada en el municipio de Tepezalá en el Estado de Aguascalientes, cuenta con una capacidad instalada de producción de 2 000 000 millones anuales de toneladas de Clinker, así contribuye a la presencia de la marca Cruz Azul en la región Centro – Occidente - Norte del País. Actualmente genera más de 600 empleos directos e indirectos de forma permanente; del total de trabajadores, el 75 por ciento es originario de la región.

Historia

1994

- Inauguración
- El Consejo de Administración de la Cooperativa La Cruz Azul acuerda durante su Asamblea General, la creación de una nueva planta productora de cemento en el centro del País, que se ubicaría en el Municipio de Tepezalá en el Estado de Aguascalientes.

1997

- Inicio de Trabajos
- Se inician formalmente los trabajos de construcción y montaje de la Planta Cementos y Concretos Nacionales, S.A. de C.V.

2000

- Inauguración planta
- En el mes de abril marca el arranque de las operaciones de fabricación de cemento y durante el mes de mayo se inicia la entrega del producto.
- En el mes de octubre es inaugurada oficialmente la planta CYCNA por el entonces presidente de la Republica el Dr. Ernesto Zedillo Ponce De León y el Lic. Guillermo Álvarez Cuevas Directos General de Cooperativa La Cruz Azul, entre otras Autoridades y Directivos de la Empresa.

2002

- Inicio de construcción de línea 2
- Se inician los trabajos de construcción y montaje de la Línea 2 de producción.
- Se obtiene por primera vez la Certificación de Industria Limpia, lo que demuestra el compromiso en el cumplimiento de los requisitos legales aplicables al cuidado del medio ambiente.

2003

- Certificación Norma Internacional ISO 9001
- Se obtuvo la Certificación bajo la Norma Internacional ISO 9001 Gestión de la Calidad, para la estandarización de los procesos, el aseguramiento de la calidad y la mejora continua.

2004

- Inauguración línea 2
- Se inician las operaciones de la línea de producción número 2.



Misión

En CYCNA apoyamos el crecimiento de la Cruz Azul en el mercado nacional, manufacturando cementos con procesos y calidad certificados, costos de producción competitivos, tecnología de vanguardia, personal altamente competente, cuidando la seguridad, la salud, el medio ambiente y participando en el desarrollo sostenible de los grupos de interés.

Visión

Con pasión y orgullo, posicionarnos como la empresa referente de la industria del cemento, a través del desarrollo sustentable con estándares internacionales y responsabilidad social.

Valores

1. Está enfocado a crear valor (servir) a su gente. RESPETO
2. Motiva, entusiasma, delega, innova y trabaja en equipo. CREATIVIDAD
3. Es íntegro, sabe discernir y es flexible. HONESTIDAD
4. Está comprometido con su crecimiento personal y profesional, tiene hambre intelectual. HUMILDAD
5. Posee una sólida espiritualidad, siempre orientado a la TRASCENDENCIA.

INTEGRIDAD, TRANSPARENCIA, TRABAJO EN EQUIPO

Política de gestión integral

De la integridad corporativa y en el marco de la responsabilidad social, así como del contexto de la organización, en CYCNA estamos comprometidos a lograr nuestros objetivos y metas, gestionando los requerimientos legales aplicables y otros requisitos, a través del control de nuestros procesos de fabricación de cemento, de acuerdo con el ciclo de vida del producto, promoviendo la mejora continua y dando evidencia por medio de:

- La protección del medio ambiente.

- Gestionar los peligros y reducir los riesgos mediante instalaciones seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo.
- La consulta y participación de los trabajadores.

Cemento Cruz Azul es una marca 100% mexicana consolidada a través de los años y reconocida ampliamente por su gran calidad; en sus cuatro plantas industriales se fabrica este producto con los más altos estándares; cumpliendo con la normatividad nacional e internacional que exigen certificaciones tanto en sus procesos como en el producto mismo.

Cuenta con tecnología de vanguardia para la fabricación del cemento, poniendo especial atención en implementar lo necesario en cuestión de equipos y sistemas, para evitar el deterioro y contaminación del medio ambiente.

Tipos de cemento

La administración de Cementos y Concretos Nacionales y el Personal que labora en ella, están conscientes del compromiso y la responsabilidad que implica pertenecer al Grupo Cruz Azul, ya que fabricar el cemento de la marca Cruz Azul es motivo de orgullo y distinción.

En la Figura 1, se puede observar los tipos de productos que Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V. fabrica, entre los cuales están: el cemento de albañilería, cemento blanco, tipo II 40 RS y el tipo II 30 R.

Por ello obtener Premios y Certificaciones significa dar la confianza a nuestro Cliente, de que al comprar nuestros productos está garantizando la calidad de su obra y patrimonio.

Descripción del departamento de Recursos Humanos

Este se encarga de organizar de todo lo relacionado con las personas que forman parte de una empresa, pues se encarga de gestionar el capital humano, ya sea en materia administrativa, así como la propia gestión de equipos. Este ha sido un departamento que se ha ligado erróneamente al pago de nóminas y gestión de las mismas como única tarea.

Sin embargo, es un departamento que ha experimentado una transformación hacia una mayor profesionalización.

También es tarea indispensable de este departamento la contratación de personal; por ello, de este depende la calidad del equipo humano con el que cuenta la empresa, ejerciendo un rol determinante en la consecución de los objetivos.

Entre las distintas tareas que se encarga de realizar el departamento de recursos humanos, como hemos comentado, podemos incluir una gran relación. Así pues, las tareas que cabría destacar son las presentadas a continuación:

- Administración del personal de la empresa.
- Gestionar el clima laboral en la empresa.
- Gestión del talento en la organización.
- Establecer la política salarial y retributiva.
- Realizar la evaluación del desempeño de los empleados.
- Realizar la política de formación para los empleados.
- Gestionar la selección de personal.
- Creación de una cultura empresarial.
- Gestionar las relaciones laborales.
- Generar un código de conducta.
- Fomentar la comunicación interna.
- Gestionar la política de prevención de riesgos laborales.

De forma general, estas serían las tareas que asumiría el departamento. Como puede observarse, son todas aquellas tareas que tienen que ver, ya sea de forma directa o indirecta, con el capital humano de la empresa.

Objetivo del departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos, tiene una serie de objetivos que, de lograrlos, lo hacen indispensable en la organización. Estamos hablando de un departamento que se encarga de una serie de tareas importantes, pero donde los objetivos marcan un diferencial vital para mejorar indudablemente la gestión en la empresa.

Algunos de los objetivos de este departamento son los siguientes:

- Retener y contener el talento en la compañía.
- Mantener el buen clima laboral en la empresa.
- Controlar y mantener actualizada la formación en la empresa.
- Alinear la estrategia de la empresa con los recursos humanos.
- Crear una cultura corporativa.
- Generar un equipo competente, alineado con la estrategia.
- Gestionar el compromiso de los colaboradores.
- Ofrecer todas las herramientas para que se logren los objetivos.
- Gestionar todas las nóminas y los salarios sin retrasos y de forma eficiente.

Como podemos observar, una serie de objetivos que, de no cumplirse, podrían poner en riesgo el funcionamiento de la empresa. Así que hablamos de un departamento que goza de gran importancia dentro de las organizaciones.

El papel de los recursos humanos en la empresa

A lo largo de la historia, si hay un elemento que, pese a las amenazas, no ha salido de la empresa, ese es el ser humano. En este sentido, el ser humano, el capital humano, es el elemento que siempre se ha mantenido dentro de la empresa, una variable constante, imprescindible para el funcionamiento de las empresas. El departamento de recursos humanos, dentro de la empresa, es el encargado de gestionar esta constante, maximizando su rendimiento y optimizando sus costes.

Este es vital dentro de la organización, no solo por esta maximización y optimización del rendimiento y el coste, sino por el hecho de que, sin ellos, la gestión de los recursos

humanos, entre sus funciones, se encarga de la comunicación en la compañía, así como el clima laboral dentro de la misma. Sin una buena comunicación y con un clima laboral tenso, estamos hablando de que la empresa podría enfrentar serias dificultades para lograr sus objetivos.

Por esta razón, es imprescindible una buena gestión de los recursos humanos. Puesto que, de no tenerla, lograr los objetivos dentro de la misma podría ser una misión imposible.

Por ello se muestra en el presente documento tanto el organigrama general de la empresa, como del departamento de Recursos Humanos en la Figura 2 y Figura 3.

Funciones y actividades del personal de recursos humanos de CYCNA

Encargado de Servicios al Personal

- Reclutar, Seleccionar y Contratar al personal.
- Apoyar a distintas áreas de personal.
- Coordinar servicios al personal.
- Llevar control de personal contratista.

Encargado de la Capacitación

- Elaborar el programa anual de capacitación
- Gestionar cursos de capacitación.
- Impartir y evaluar cursos de capacitación
- Realizar la inducción al personal.

Encargado de Servicios Médicos

- Dar seguimiento al estado de salud del personal.
- Atender al personal en problemas de salud.
- Identificación de riesgos psicosociales laborales y ergonómicos.
- Gestionar el área de servicios médicos.

Enfermera

- Proteger y prevenir al personal frente a una enfermedad o problema de salud.
- Proteger, evaluar y prevenir la salud del trabajador.

Recepcionista

- Controlar y dar seguimiento de llamadas telefónicas.
- Brindar atención y controlar acceso a visitas y proveedores.
- Recibir paquetería y documentos en general.

Auxiliar de Recursos Humanos

- Verificar disponibilidad de la casa de huéspedes
- Apoyar a las diferentes áreas de CYCNA
- Realizar reportes, registros, etc

Mensajero

- Realizar una rutina de inspección del vehículo
- Mantener el vehículo en condiciones de limpieza
- Vigilar el correcto funcionamiento del vehículo en operación
- Verificar que se realicen los trabajos de mantenimiento solicitados
- Operar los vehículos utilitarios de Cementos y Concretos Nacionales
- Realizar los trámites diversos solicitados, para ayudar a cumplir con los objetivos de cada área.
- Formular sugerencias para la mejora de las actividades del departamento.
- Recomendar la formación necesaria para su desarrollo y el desempeño de sus actividades.
- Mantener los vehículos en buenas condiciones de operación.
- Cumplir con las actividades encomendadas en tiempo y forma.

7. Problemas a resolver, priorizándolos.

En la actualidad, es imprescindible que las empresas documenten y controlen todas las actividades para que se desarrollen con la mayor eficiencia. Dentro de los distintos instrumentos de control interno se encuentran los manuales de procedimientos. Estos no solamente detallan los procesos a los que se abocan, sino que cuentan con información sobre políticas, historia, forma de organización y objetivos de la empresa.

Independiente del rubro y tamaño de la compañía, si se quiere crecer, ser competitivos, obtener rentabilidad y cumplir de manera eficiente los objetivos, es necesario adoptar buenas prácticas empresariales. Por lo tanto, el manual de procedimientos de una empresa, en este caso del departamento de Recursos Humanos, es una de las herramientas que no pueden faltar, ya que es el documento básico que explica qué es la empresa, qué hace y cómo, en el día a día.

Al observar la falta de esta herramienta, que es a lo que se enfrenta el área de Recursos Humanos, representa una gran limitación a la hora de innovar o proponerse metas como obtener un buen resultado al implementar los procedimientos de dicho departamento. Además de que no se cuenta con información actualizada apropiadamente y con el rigor que se requiere, en ciertos registros importantes del mismo; al no contar con dichos procedimientos o políticas documentados, a los cuales se requiere dar un seguimiento, para el manejo de información y control de estos.

A pesar de contar con procedimientos y políticas establecidas, así como organigramas definidos, reglamentos, etc. No se tiene el manual de procedimientos en el departamento de Recursos Humanos y esto interviene en la implementación de cada uno de sus procesos, pues no se están llevando a cabo en base a políticas o lineamientos establecidos, llegando afectar la eficiencia y eficacia de quienes este destinado a llevarlos a cabo.

Se debe tener en cuenta que para su respectiva implementación debe estar debidamente elaborado, pues este documento le permite al empleado, conocer de manera clara con respecto al cumplimiento de sus funciones, qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos, descripción y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea, conocer el funcionamiento interno, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Así como también ayudando a la inducción de puesto y adiestramiento; tanto como a la capacitación del personal, facilitando las auditorias, evaluación de control interno y evitando confusión respecto a cómo se procede, a quien corresponde dicha actividad a realizar, delegación de autoridades, etc. Es importante dar una uniformidad a las actividades de los miembros de la empresa; y con esto reducir al máximo posibles errores que pudieran presentarse al realizar las diferentes actividades de los empleados. Al incorporarse un nuevo integrante a la empresa debe de cumplir con un periodo de adiestramiento, periodo que podrá ser reducido gracias a este manual.

8. Justificación

La implementación de todo proyecto está orientado a la resolución de algún problema, por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la realización del mismo; concentrando los procedimientos y políticas detallados sobre cómo deberá hacerse el trabajo, o sobre el resultado.

Hoy en día los manuales de procedimientos son una herramienta de primordial importancia dado que se hace necesaria e indispensable para el éxito de los negocios, es por ello que se deben incorporar poco a poco de acuerdo a la madurez de la organización; sin embargo se observa que su elaboración e implementación aún no es una práctica frecuente dentro de las organizaciones debido a que no son muy conocidas las técnicas y metodologías para su elaboración, la desaprobación de los gerentes y por la falta de apoyo y recursos generando que sus métodos y procedimientos de uso cotidiano sean verbales.

Para toda empresa es importante contar con un manual de procedimientos por lo siguiente:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Aun así, para lograr lo anterior es necesaria la actualización de dicho documento mínimo de manera anual, así se registran modificaciones en el proceder de las actividades, así como los puestos responsables de llevar a cabo las mismas.

Como se sabe todas las organizaciones aspiran a alcanzar el éxito, pero para esto deben disponer de estrategias o herramientas, que guíen sus acciones diarias. Pues es imprescindible realizar una planificación estratégica, que les permita saber cómo actuar ante cambios en el entorno laboral. Hoy en día, independientemente del rubro y tamaño de la compañía, si se quiere crecer, ser competitivos, obtener rentabilidad y cumplir de manera eficiente los objetivos, es necesario adoptar buenas prácticas empresariales. Por lo tanto, el manual de procedimientos es una de las herramientas que no pueden faltar dentro de esta, ya que es el documento que explica qué es la empresa o en este caso departamento, qué hace y cómo día a día.

Comúnmente los problemas surgen cuando hay que determinar la labor a ejecutarse, designar a las personas adecuadas para desarrollarlas, incluyendo la disponibilidad de recursos con que se cuenta para realizar los procesos que se han establecido anteriormente. Por lo tanto, es necesario seguir un plan diseñado para obtener los resultados esperados, además de desarrollar controles preventivos, evaluar y medir los resultados o de ser necesario aplicar medidas correctivas.

El diseñar este manual permitirá establecer los lineamientos para el desempeño adecuado del departamento de Recursos Humanos, pues pese a que se posea gran experiencia laboral y un alto juicio profesional, es imprescindible contar con un manual que sea utilizado como una herramienta, que brinde apoyo y conocimiento, además de mejorar sus funciones. Mediante este se contribuirá a mejorar la eficiencia y organización de dicho departamento, ya que la carencia de una buena planificación, se ve reflejada en el desempeño de la empresa e interviene en que no se pueda desarrollar su potencial al máximo.

En la actualidad este documento representa para las empresas una herramienta de consulta, revisión, análisis y reestructuración de sus procesos claves y de apoyo que en muchos casos estos facilitan la obtención de Certificaciones de Calidad nacionales e internacionales, pues es imprescindible que documenten y controlen todas las actividades para que se desarrollen con la mayor eficiencia. Además de que muestra las

prestaciones, obligaciones del departamento, de los empleados, valores, descripciones de los puestos, políticas, historia, forma de organización y objetivos de la empresa.

Se diseñará dicho manual, para registrar toda la información referente al funcionamiento del área, evitando la distorsión de los procedimientos, facilitando las labores, evaluaciones y control interno, la conciencia en los empleados y jefes, asegurando que todo se está realizando adecuadamente. Obteniendo beneficios como lo son efectividad en los procesos, control interno, inducción y una mejora continua, pero como todo el no contar con este documento también genera consecuencias o incidentes en los procesos.

9. Objetivos (General y Específicos)

General

Diseñar un Manual de Procedimientos del área de Recursos humanos, en base a lineamientos que beneficien la gestión de grupo CYCNA. Donde se proporcione información sobre su estructura, objetivos, funciones, responsabilidades y la relación entre diversos puestos, además de auxiliar y orientar en el cumplimiento de las mismas.

Específicos

- Recopilar toda la información para el diseño del Manual de Procedimientos que permita incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos.
- Especificar los objetivos, funciones principales y políticas, tanto de departamentos, como de puestos del área de Recursos Humanos.
- Estandarizar la realización de los procedimientos administrativos.
- Examinar los procedimientos del departamento, para evitar duplicidad y hacerlas más eficientes en tiempo y forma.
- Actualizar los procedimientos establecidos conforme a la normatividad en el departamento de Recursos Humanos.
- Determinar lineamientos estratégicos para implementarse en la práctica de la administración del personal con el fin de que los procesos se desarrollen de forma óptima de acuerdo a las funciones, responsabilidades, autoridades y facultades que la integran.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

10. Marco Teórico

Los recursos humanos son esenciales para el desarrollo de cualquier compañía, toda empresa debe o debería con este departamento, ya que se encarga de la administración de personal (contrataciones, despidos, incentivos, capacitaciones, descripción de puestos, etc.) y por medio de este motivar y crear un ambiente laboral aceptable para todos los trabajadores de la empresa.

Respecto a los manuales, se considera la necesidad de contar con procedimientos escritos y la inversión para prepararlos, es necesario tomar medidas para conservarlos al día o realizar una actualización continua, para en caso de la realización de una auditoría se mantenga vigente. Muchas empresas emplean una o varias de las siguientes técnicas de control para la revisión de los manuales:

- Los procedimientos se deben observar detalladamente e indicar que instrucciones son vigentes o no son practicables.
- Realizar programas de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos
- Señalar los cambios en procedimientos que resulten de forma nueva o revisadas.

A lo largo de la historia, toda empresa o institución adopta reglas y reglamentos, normas de servicios, instrucciones, órdenes, etc. los empleados deben conocer para realizar adecuadamente su trabajo. Todos los procedimientos son comunicados al personal, pero luego estos suelen ser archivados y por lo general, caen en el olvido por falta de consulta. Con el tiempo las normas pasan y llegan otras a remplazarlas, esto genera falta de control y ya no conocen cuáles son las que están vigentes. Aquí es donde surge la necesidad de contar con un manual.

Se sabe que los recursos humanos son el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización en la que se trabaja; pero es mejor conocido como la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la

organización.

El sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo con los de la organización; en donde tenemos que el sistema de planeación de carreras deberá considerar además que tanto las necesidades del individuo como las de la organización cambian con el tiempo.

(Schein, Enero - Junio de 2015)

El departamento de recursos humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultoría de cada departamento. Indaga en la relación de recurso humano con el proceso productivo de la empresa; dando como resultado que el proceso productivo sea más eficaz gracias a la selección y contratación de los mejores talentos disponibles, así como maximizar la calidad de capacitación de los elementos humanos.

i. Importancia de RH en una empresa

Como es común, un departamento de recursos humanos se establece cuando, durante las actividades cotidianas, los gerentes y administradores de la empresa sienten la necesidad de contar con un área de especializada en aquellas funciones que se van haciendo gradualmente complicadas.

En el momento de su creación, el departamento de recursos humanos suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que sus actividades se reduzcan a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales como seguridad social, contratos, etc. Y en algunos casos, colaborar en el reclutamiento y selección de candidatos a ser contratados. Los departamentos de recursos humanos proporcionan servicios, son implementados en las empresas para ayudar a los empleados, los directivos y a la organización a lograr sus metas.

Sabemos que la implementación de un sistema de RH implica gastos para la organización, pero si se toman en cuenta todas aquellas ventajas que este puede traer, al largo plazo se considera una inversión.

ii. Objetivos del departamento de Recursos Humanos

Para establecer las metas del departamento se deben determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa y después hacer una proyección para saber cuál sería la situación en la que desearía estar.

Uno de los principales objetivos es alcanzar la eficiencia. "Las organizaciones eficientes maximizan los resultados al tiempo que minimizan los insumos; es decir, deberán buscar el desempeño de los trabajadores de una manera más eficiente. Otro de los objetivos de Recursos Humanos es la equidad. Este concepto se refiere a la distribución justa de cada actividad que se desempeñe en la empresa y la participación de los empleados.

Teniendo un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscará acoplar las necesidades y motivaciones con las de la organización.

(Milkovich, 1994)

Los procedimientos se han caracterizado por un fin común, que consiste en que una actividad específica sea definida y se repita la manera al hacerla. Es ahí donde nace el establecimiento de reglas que marcan la pauta y la uniformidad de las actividades para evitar los errores operativos, o errores por toma de decisión incorrecta; facilita el entrenamiento del personal, es información que se transmite, pasa a ser parte importante para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones.

Un manual de procedimiento es un documento formal donde se concentra información y que está al alcance del personal, sirve como una de las herramientas para lograr los objetivos organizacionales. Los manuales son la base de una correcta organización y disciplina para la realización de las actividades.

El manual de procedimientos es una de las diferentes clasificaciones que tienen los manuales administrativos. Son un elemento fundamental en las complejas estructuras de las organizaciones. En este documento se analiza específicamente al manual de procedimientos. Para que un manual de procedimientos pueda elaborarse, es necesario

tener un amplio conocimiento de las actividades, y analizar la manera óptima para realizar las actividades; esto con el fin de optimizar el uso de los recursos que intervienen y facilitar la ejecución de los procesos.

(SCRIBD, s.f.)

Conceptos básicos

El manual de procedimientos es una de las diferentes clasificaciones que tienen los manuales administrativos, son un elemento fundamental para transmitir las reglas o normas que debe seguir el trabajo en las organizaciones. A continuación, se citan las definiciones de algunos conceptos básicos incluidos en el presente trabajo, mostradas en la Tabla 1.

Simón define toma de decisiones, aquella que se desarrolla en tres fases: inteligencia, diseño y elección. En la siguiente Tabla 2 se desglosan las tres fases de la toma de decisiones. (simon, 2009)

- **Estándar o indicador** es una imagen o norma simple y clara de las condiciones deseadas y que se pueden medir, de manera que hagan obvias las anomalías a fin de que se implementen acciones que corrijan las desviaciones.

Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a un actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones, basándonos en la explicación que da Susan Diamond (1983) en su libro “Como preparar manuales administrativos”.

Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

La definición de Susan Diamond (1983) es la siguiente: “el manual de procedimientos es el libro de los Cómo”. Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones.

Gómez Ceja (1997) lo describe así “El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”.

La pregunta obligada que nos hacemos antes de planear la implementación de los manuales de procedimientos es ¿por qué son necesarios los manuales de procedimientos en una organización?

Son varias las respuestas que implica esta pregunta, entre ellas están:

- a) Proporcionan al usuario un sistema de referencia común y estandarizada.
- b) Proporcionan documentación; donde la información queda registrada para compartir el conocimiento.

- c) Sirven como sistema de archivo de información, fácil uso y al alcance.
- d) Los usuarios realizan las actividades en base a la especificación establecida por la organización.
- e) Se ahorra tiempo y aseguran respuesta exacta. En vez de preguntar a un subalterno, se puede optar por consultar el manual y no se corre el riesgo de que la información sea errónea.
- f) Sirven como instrumento de adiestramiento para los nuevos empleados.
- g) Son utilizados como herramientas auxiliares de entrenamiento.

Un concepto clave dentro del uso de los manuales de procedimientos es el término “decisión”, menciona que “los manuales representan un medio para comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. (Lazzaro, 1995)

Objetivos de los manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos definen las funciones y se asignan a una unidad administrativa delimitando responsabilidades, con el fin de evitar la duplicidad de las actividades o el omitir alguna de ellas. Los principales objetivos de los manuales de procedimientos se muestran en la Figura 4.

Se puede decir que dentro de los objetivos del uso de los manuales de procedimientos se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en registros y reglas para lograr las metas deseadas y obteniendo resultados óptimos del conjunto de actividades.

No obstante, para lograr la estandarización de las actividades es necesaria una disciplina con los participantes y la debida atención para obtener resultados, hasta crear el hábito y que el sistema administrativo dé los resultados esperados. Es importante mencionar que la gestión del conocimiento juega un papel importante, ya que en conjunto la experiencia del personal con los manuales de procedimientos tiene una trascendencia positiva los conocimientos; y con ellos la perspectiva de la mejora continua.

Tipos de manuales de procedimientos

Rodríguez Valencia (2002) en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos. La clasificación de los manuales de procedimientos, que el autor antes mencionado hace, es la siguiente: “manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica”. También los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden, tales como: “tareas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad”. Además, los tipifica como: “procedimiento general y procedimiento específico”.

La clasificación depende mucho del procedimiento que se quiera documentar, no es lo mismo elaborar un manual de procedimientos para el área de compras de una empresa de servicio a elaborar el manual de procedimientos para el área de ensamble de un componente específico de una fábrica. Depende mucho quien elabora el documento, aunque la esencia sigue siendo la misma, la clasificación queda a criterio de quien elabora los manuales. Lo importante es que esté bien elaborado y justificado en base a la actividad.

Estructura de los manuales de procedimientos

Lazzaro (1995) menciona que los manuales de procedimiento se diseñan con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

La estructura de los manuales de procedimiento, como todo tiene su orden y estructura, sin embargo, hay variación de un manual a otro, todo depende de quién lo elabora y que tan detallado o sencillo lo requiera. La siguiente estructura está tomada del libro “Organización de empresas” de Franklin (2009), mostrada en la Figura 5.

Como toda actividad el elaborar un manual de procedimientos trae consigo una planeación, de una forma sencilla Lazzaro (1995) los describe de la siguiente manera: programar los procedimientos en el orden de su importancia y estimar el tiempo empleado para completar el manual, determinar las necesidades del personal directivo, proporcionar a la dirección una tabla de tiempo o diagrama de Gantt para el desarrollo

del manual, programar el trabajo de procedimientos a fin de capitalizar las oportunidades naturales de la secuencia del trabajo, decidir sobre detalles físicos del manual (tipo, formato, etc.) y solicitar una cantidad de dinero específica para realizar el trabajo en su totalidad.

Uso de los manuales de procedimientos

En un artículo presentado por José Gatica (2001) sobre el uso de los manuales de procedimientos. En la matriz se muestra un resumen sobre su uso, mostrados en la Tabla 3, Tabla 4 y Tabla 5.

Importancia de los manuales de procedimientos

La importancia de los manuales de procedimientos hoy en día y como se ha visto tiempo atrás, es tener a la mano instrumentos que mejoren el trabajo. Lo que se busca dentro de un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, es en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone.

Una oportunidad que da paso a la reducción de los costos recae principalmente en la estandarización de los procedimientos. Ya que siempre hay mejores maneras de realizar las actividades, el punto es buscar los pasos óptimos para establecerlos como un procedimiento a seguir; previa evaluación de dichas actividades para conocer la eficiencia de los resultados. Muchas ocasiones se sugiere que una persona externa observe la actividad para encontrar una posible mejora en el procedimiento, ya que la ceguera de taller impide identificar áreas de oportunidad, por lo que otra perspectiva, permite mejorar el trabajo.

El no utilizar de manera correcta el procedimiento trae como consecuencia la pérdida de tiempo y esfuerzo en el trabajo, además de los costos asociados al mismo. Un elemento importante para el logro de los objetivos es la disciplina, en una organización es de suma importancia acatar correctamente los lineamientos establecidos. Lo anterior, hace necesario que los procedimientos se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un sencillo documento que viene a constituir una valiosa guía de trabajo.

La función del manual de procedimientos, como lo cita Rodríguez Valencia (2002) es:

“consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse”.

Un punto importante a mencionar es que el establecimiento y uso de estos manuales se aplica a todos los niveles jerárquicos de la administración, desde las actividades de la gerencia hasta las actividades de los niveles más sencillos e inferiores, pero no menos importantes.

En una entrevista realizada a la empresaria Cristina Pineda (2010), directora general de Pineda Covali, empresa textil, le preguntaron lo siguiente:

¿Tienen manuales de procedimientos?, su respuesta fue la siguiente

-Sí, para vendedores, gerentes y para el piso de ventas de las tiendas. Nos permite establecer una relación ética y profesional con el equipo de trabajo y hacer que todos conozcan sus responsabilidades y obligaciones.

De una manera clara y sencilla Pineda representó la importancia de contar con los manuales dentro de su empresa: son un fuerte eslabón en el sistema administrativo que contribuye al éxito; sirven como un soporte que auxilia al usuario a aclarar sus dudas con respecto a las actividades; además dan valor agregado, ya que hace eficiente el uso de los recursos disponibles; también hay un claro enfoque por el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, se obtienen resultados.

Los manuales de procedimientos nos ofrecen una serie de posibilidades para la mejora de las actividades; en la investigación no se encontró que algún autor mencionara desventajas en el uso de los mismo, sino por el contrario se consideran como una herramienta valiosa para la mejora continua dentro de cualquier organización o grupo de trabajo. De una forma sencilla a continuación se mencionan alguna de las ventajas de su uso e implementación:

- Colabora con la mejora de la eficiencia, la calidad y productividad de las actividades.
- Es fuente de información al alcance del personal sobre las actividades de la empresa y tiende a que el personal se haga responsable de sus propios deberes.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Es un registro importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades.
- Se evitan errores en las actividades por la falta de información.
- Se evitan conflictos internos por diferencia de criterios en cierto proceso, fijando dichos criterios, creando un estándar con el uso de nomenclaturas.
- Es una herramienta para un entrenamiento efectivo y capacitación. Ya que describe detalladamente las actividades de cada puesto.
- Es una herramienta de consulta.
- Es una guía de trabajo para ejecutar
- Da facilidad para que el personal cumpla con las normas, funciones y procesos establecidos. Así como la interacción de las distintas áreas.
- Crea un historial, quedando este como una memoria.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO

11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

El procedimiento es una sucesión de pasos u operaciones que llevan a la solución de un problema. Se sabe que los procedimientos son planes concretos, criterios y la acción que debe seguirse. Ya que se apoyan en los objetivos establecidos y en políticas, implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen características fundamentales, de manera cronológica de cada una de las actividades.

El objetivo primordial básico de todo estudio o implementación de proyecto es simplificar los métodos de trabajo, estandarizar procesos, guiar y auxiliar al personal que este destinado en dicha área, además de gestionar, aumentar la eficacia y planificación, evitar duplicidad de información y tener un control de procesos, asegurando que todo se está realizando adecuadamente. Los manuales de procedimientos integran una serie de procedimientos correspondientes a un área funcional.

Con el manual de procedimientos de recursos humanos, se pretende dar solución a los inconvenientes que se puedan llegar a presentar en un futuro, ya que este servirá como guía u orientación al personal que este destinado a manejarlo, obteniendo una estandarización en su metodología, manteniendo su nivel de eficacia, conforme las políticas establecidas; recibiendo las actualizaciones correspondientes conforme se requiera. Además de lograr que todos los miembros de la organización conozcan la estructura organizacional de su empresa, es decir, que reconozcan como están distribuidas las áreas de la misma, así como las líneas de autoridad y responsabilidad que deben de tomar en cuenta cada uno de los miembros.

Por ello la realización de este manual, ya que la organización no cuenta con uno en el área de Recursos Humanos y consideran necesario desarrollarlo. Se llevará a cabo en base a la información proporcionada por el mismo departamento, ayudando en el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos, además de realizar las

actualizaciones pertinentes para que cada procedimiento se mantenga vigente, se adjuntara información que anteriormente se utilizaba y se desea implementar en la actualidad, realizándole los cambios correspondientes. Asimismo, se reorganizaron apartados, así como correcciones ortográficas, actualización de fecha, la cual será definida una vez que esté terminado por completo el manual; debido a los cambios que se están llevando a cabo dentro de la empresa se realizó el cambio en todos los documentos correspondientes donde intervenga el nombre de “Asesoría y Servicios Profesionales Grupo Azul” o “Grupo Azul”, por “Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V.” el cual es el nuevo nombre definido para la organización. Quedará listo para que pase a firmas por los directivos correspondientes, ya que se definieron nuevas actividades por parte de la empresa para hacer que el departamento sea más óptimo. Debido a la contingencia la empresa no permite tener personal que no esté ligado directamente a ella, en este caso residentes. Por ello para el cumplimiento de los objetivos específicos se realizó la recolección de información correspondiente por otro medio, cumpliendo el objetivo de que el manual este completo.

Descripción de las actividades a desarrollar

1. Establecer los elementos y estructura del manual

Definir la estructura y elementos que queremos que tenga nuestro manual, esto nos ayudará para contemplar toda la información que queremos plasmar en el mismo.

Elementos

- **Objetivo:** Describir el propósito o resultado que se obtendrá con el desarrollo de este proyecto.
- **Justificación:** Describir el porqué de la existencia e importancia del proyecto si no se lleva a cabo.
- **Alcance:** Establece los límites que tendrá el proyecto, estos se determinan a través de la identificación de los eventos de inicio y fin, así como de las etapas que incluye.
- **Participantes:** Los participantes son las personas, sistemas u otros procesos o procedimientos.

- Diagramas: El modelo o diagrama que muestran al proceso completo en forma gráfica. Se recomienda hacer uso de estándares para los diagramas.
- Actividades: Es el trabajo o tareas que hay que realizar como parte del proceso o procedimiento.
- Se definen a través de sus atributos los cuales son:
 - 1) Nombre
 - 2) Descripción
 - 3) Responsable
 - 4) Entradas
 - 5) Salidas
 - 6) Reglas de negocio
 - 7) Políticas
- Políticas: Describen políticas, guías, estándares o regulaciones sobre el cual el negocio opera.

La obtención de información fue por otros medios y aquí se presenta evidencia donde se solicita y la respuesta del asesor por parte de la empresa.

2. Estructura

- Índice
- Reglamentos
- Procedimientos
- Formatos
- Conclusiones

3. Definir el alcance e involucrados

Definir todos los procedimientos del departamento y a donde se pretende llegar. Conocer los límites de lo que se quieren incluir el manual, ayudará a saber qué es lo que se debe documentar.

4. Establecer los procesos y procedimientos

En este punto se definir qué proceso y procedimientos incluir. Siguiendo con el ejemplo, consideremos que queremos establecer nuestros procesos y procedimientos

5. Revisar y dar seguimiento a los avances en la elaboración del manual

Obtener la información que definimos en el punto uno de la estructura y elementos, para definir a detalle los procesos y procedimientos que identificamos. Si no la conocemos se debe obtener del personal o tutor de la empresa, ya que son quienes desempeñan las actividades. Una vez obtenida la información, debemos transcribirla en nuestro manual estableciendo un control de revisiones y versiones que vamos generando.

6. Completar el manual

Corroborar que la información plasmada coincida con la realidad en cómo se desempeña el proceso o procedimiento. La validación se puede llevar a cabo de diferentes formas, una es enviar el manual al responsable de dicha área, pidiendo que revise y de visto bueno o genere observaciones.

7. Validación del manual

Realizar la entrega final, con las correcciones correspondientes al tutor de la empresa.

Cronograma de actividades

Tabla 1. Cronograma de actividades

Actividades	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Establecer los elementos y estructura que tendrá el manual Elementos <ul style="list-style-type: none">• Objetivo• Justificación• Alcance• Participantes• Diagramas• Actividades• Políticas Estructura					
2. Definir el alcance e involucrados					
3. Establecer los procesos y procedimientos					
4. Revisar y dar seguimiento a los avances en la elaboración del manual					
5. Completar el manual					
6. Validación del manual					

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

12. Resultados

Como resultado de la realización del presente proyecto, se muestra a continuación el Manual de procedimientos y políticas del departamento de Recursos Humanos. Con toda la información recaudada y seleccionada, por parte de la organización.

Además del diseño de esta herramienta, en el periodo de su realización en la empresa se generaron nuevas responsabilidades, nuevos procedimientos y modificaciones en los mismos. Por consiguiente, toda la información agregada esta actualizada conforme a las actualizaciones realizadas en dicho departamento.

Como se sabe, este es un documento que detalla las políticas de nuestra organización en interacción a la administración de los empleados, la relación entre los gerentes y los empleados. Dividido en secciones el manual de RH. explica políticas, reglas, métodos, terminología, maneras de actuar y mucha otra información pertinente. Dichos manuales son fundamentales para comunicar la política del sitio de trabajo de una organización y unir la manera de trabajo de mandos y dirigentes de recursos humanos. Las políticas de recursos humanos establecidas en el manual de RH permanecen diseñadas para impulsar la comunicación y la comprensión entre los gerentes y sus subordinados, y para ofrecer una perspectiva general de los programas de la compañía.

El Manual de nuestra organización de recursos humanos ha sido creado para saciar las próximas necesidades:

- Conceder ingreso a los recursos pertinentes necesarios para un trabajo famoso.
- Impulsar la comunicación y fomentar la comprensión entre el personal y sus supervisores.
- Dar una revisión de las políticas, métodos y programas de beneficios de recursos humanos.
- Implantar un sistema de reglas, verificando que estas se lleven a cabo y se cumplan en su integridad.

- Perfeccionando la calidad de los estándares establecidos.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

13. Conclusiones del Proyecto

De acuerdo al proyecto realizado, se ha evidenciado que el manual de procedimientos es muy importante y necesario en la estructura de cualquier organización, las mismas contribuyen a su óptimo funcionamiento y el logro de objetivos, enmarcados a la administración eficiente de los recursos humanos, consiguiendo la eficacia en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Es importante contar con un documento que establezca las funciones que debe cumplir todo el personal del departamento, que contenga de manera clara y detallada las diferentes áreas que lo integran y que también especifique las responsabilidades, las tareas y las funciones. Este tiene como objetivo describir las actividades dentro de una empresa, mediante tareas ya asignadas y el cumplimiento de las mismas. El manual muestra de manera detallada el orden secuencial de las actividades, además, permiten al personal nuevo para que pueda ambientarse a su trabajo, mediante la descripción de las actividades que desarrollara.

El manual de procedimientos en toda organización u departamento es una necesidad, ya que este se encarga de apoyar el trabajo en las distintas dependencias de una empresa, estos documentos señalan de forma detallada todas las acciones como las operaciones que deben seguirse para un buen desempeño laboral, de ahí que es fundamental su elaboración e implementación, tomando en cuenta la estructura y necesidades que se tiene, de esta manera los manuales contribuyen al mejoramiento y crecimiento de la empresa.

La aplicación de los manuales en una empresa, ya sea de forma ineficiente o donde no exista la misma, perjudica al desarrollo de actividades y por ende se generan diferentes problemas como, la confusión de responsabilidades, inexistencia de un control eficaz de las actividades, por tanto, cuando no exista un procedimiento establecido genera el desperdicio de recursos.

No es posible pensar, que una organización no cuente con estos manuales ya que se produciría un caos y desorganización, entonces, toda empresa requiere implementar un manual, elaborado por un equipo de acuerdo a directrices establecidos y en función a la actividad propia, tomando en cuenta el área y el puesto, de esta manera permita orientar a los empleados y trabajadores en el cumplimiento de sus funciones

CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS

14. Competencias desarrolladas y/o aplicadas.

Al desarrollar el presente proyecto desarrolle distintas competencias que sirven para mi desempeño tanto personal, como profesional, además de habilidades y actitudes para lograr un desempeño profesional competente. Aprendiendo a desarrollar más otras habilidades que ya se aplican como: mi autoconfianza, mi optimismo, siendo más empática y flexible en cuanto a la adaptación de los cambios que se presentan.

Además de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula, pude conocer las diferentes estructuras y procesos de la empresa.

- Fortalecí mi formación académica.
- Adquirir experiencia profesional.
- Aplica métodos, técnicas y herramientas para la solución de problemas en la gestión empresarial con una visión estratégica.
- Diseñe una herramienta que ayudara a tener un control interno en el departamento de Recursos Humanos.
- Habilidades de investigación, elaboración y ejecución de proyectos con base a su formación profesional.
- Capacidad de desarrollar y fortalecer competencias, habilidades, aptitudes, actitudes, visión y valores tendientes a cumplir con su responsabilidad profesional y social.
- Vincularme en el área profesional que le permita darse a conocer como un profesional capacitado y con valores suficientes para cumplir con su responsabilidad social.
- Recibir asesoría y capacitación directa en la unidad receptora para el desarrollo de las actividades asignadas.
- Poder enriquecer mi currículum, ya que las prácticas profesionales se consideran como experiencia laboral.
- Conocimiento propio: Saber las propias potencialidades y límites, las virtudes y defectos.

- Iniciativa personal. Es actuar pronto en cuanto se presenta la ocasión para hacerlo. Capacidad de reacción ante un problema.
- Conocimiento de la dinámica de la organización. Es muy importante conocer cómo funciona la institución en la que uno trabaja, cómo se mueve en su día a día, para saber utilizar esa dinámica a tu favor.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Comunicación oral, buena escucha y expresión clara de lo que comunicamos, antes de enjuiciar.

Este proyecto permitió implementar los conocimientos adquiridos durante toda mi estancia académica, demostrando de esta forma la capacidad para analizar, diseñar e implementar herramientas que sirven para tener un control interno dentro del departamento de Recursos Humanos. De este modo, pude aplicar las habilidades directivas desarrolladas a lo largo de la carrera, creación, gestión, desarrollo, fortalecimiento e innovación de las organizaciones, con una orientación sistémica y sustentable para la toma de decisiones en forma efectiva.

Hoy día necesitamos estar en un proceso de cambio y mejora continua si queremos estar a la altura y no perder comba respecto al resto de profesionales. Eso se consigue aumentando nuestros conocimientos técnicos y desarrollando nuevas competencias. Si cómo vemos una competencia es algo bueno para la persona y para el trabajo, lo interesante es desarrollar competencias

CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN

15. Fuentes de información

ACOSTA, L. G. (2017). APOYO AL DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE FACTURACIÓN DE LA EMPRESA GJ ASESORES Y CONSULTORES S.A.S. UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES.

CYCNA. (s.f.). Obtenido de <http://cycna.mx/>

Diamond. (1983). *Como preparar manuales administrativos*. Mexico.

Dunker, P. (2006). *La decisión eficaz*. Harvard Business Review. La toma de decisiones. Barcelona.

Gil, F. y. (2008). *Knowledge Management*.

Lazzaro, V. (1995). *Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria*.

Milkovich. (1994). *LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.

Prieto, J. M. (2008). *Administración de los sistemas de información*.

Schein, E. (Enero - Junio de 2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar*. Revista Clío América.

SCRIBD. (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/314904213/Manual-de-Organizacion-y-Procedimientos>

simon, H. a. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión*. Netbiblo, S. L.

Torres, M. (2002). *Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación elementos importantes para su medición*.

CAPÍTULO 9: ANEXOS

17. Anexos

	Formato para Carta de Presentación y Agradecimiento de Residencias Profesionales por competencias.	Código: TecNM-AC-PO-004-03
	Referencia a la Norma ISO 9001:2015 7.5.1	Revisión: 0
		Página: 1 de 1

Pabellón de Arteaga, Ags. 25/agosto /2021

OFICIO No. GTV/415

ASUNTO: **PRESENTACIÓN DEL ESTUDIANTE
Y AGRADECIMIENTO**

LIC. J. GUADALUPE DÍAZ JIMÉNEZ
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
CYCNA
P R E S E N T E

El Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga, tiene a bien presentar a sus finas atenciones a la **C. JENNIFER VERA FLORES** con número de control **A171050507** de la carrera de **INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL MODALIDAD MIXTA** quien desea desarrollar en ese organismo el proyecto de Residencias Profesionales, denominado **“PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”** cubriendo un total de 500 horas, en un periodo de cuatro a seis meses.

Es importante hacer de su conocimiento que todos los estudiantes que se encuentran inscritos en esta institución cuentan con un seguro de contra accidentes personales con la empresa AXA, según póliza No. EH03256E e inscripción en el IMSS 13139950367

Así mismo, hacemos patente nuestro sincero agradecimiento por su buena disposición y colaboración para que nuestros estudiantes, aun estando en proceso de formación, desarrollen un proyecto de trabajo profesional, donde puedan aplicar el conocimiento y el trabajo en el campo de acción en el que se desenvolverán como futuros profesionistas.

Al vernos favorecidos con su participación en nuestro objetivo, sólo nos resta manifestarle la seguridad de nuestra más atenta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E


LIC. MA. MAGDALENA CUEVAS MARTÍNEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y VINCULACIÓN





Arroyo Hondo, Tepezalá., Ags., 10 de Septiembre del 2021

ASUNTO: Aceptación de Residencias Profesionales.

DR. JOSÉ ERNESTO OLVERA GONZÁLEZ
DIRECTOR
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PABELLÓN DE ARTEAGA
PRESENTE.

Lic. Ma. Magdalena Cuevas Martínez
Jefa de Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación

El presente es para informar a Usted que el alumno (a) **Jennifer Vera Flores**, estudiante de la carrera de **Ingeniería en Gestión Empresarial Modalidad Mixta**, con número de Control **A171050507** fue aceptado (a) para la realización de su Estadía Profesional en esta Empresa, con una duración de 500 horas en el periodo de Agosto - Diciembre 2021.

Es importante para ésta Empresa el apoyar al sector educativo del País, en especial a jóvenes emprendedores que desean aportar sus conocimientos al desarrollo industrial y económico del País.

Quedo a sus apreciables órdenes.

ATENTAMENTE

LIC. J GUADALUPE DÍAZ JIMÉNEZ
JEFE DE RECURSOS HUMANOS



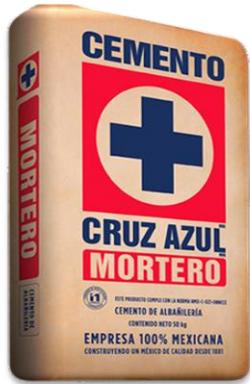
c.c.p. Archivo Recursos Humanos

Cementos y Concretos Nacionales, S.A. de C.V.
Empresa 100% Mexicana

Planta
Carretera Carboneras-Arroyo Hondo, Km. 4
C.P. 20657, Arroyo Hondo, Tepezalá, Ags.
www.cycna.mx

Oficina Aguascalientes
Andes Apeninos #301, Esq. San Juan de Los Lagos
Fracc. Los Bosques.
C.P. 20120, Aguascalientes, Ags.
Tel. (449) 1396560 /62 /66

Cemento de Albañilería
Contribuye al ahorro de costos, ya que sustituye a la mezcla tradicional



Cemento Tipo II 40 RS
Pegar piedra, tabique, block, tabicón, celosías y más.



Cemento Blanco
Te da acabados, durabilidad y blancura perfectas para tu construcción.

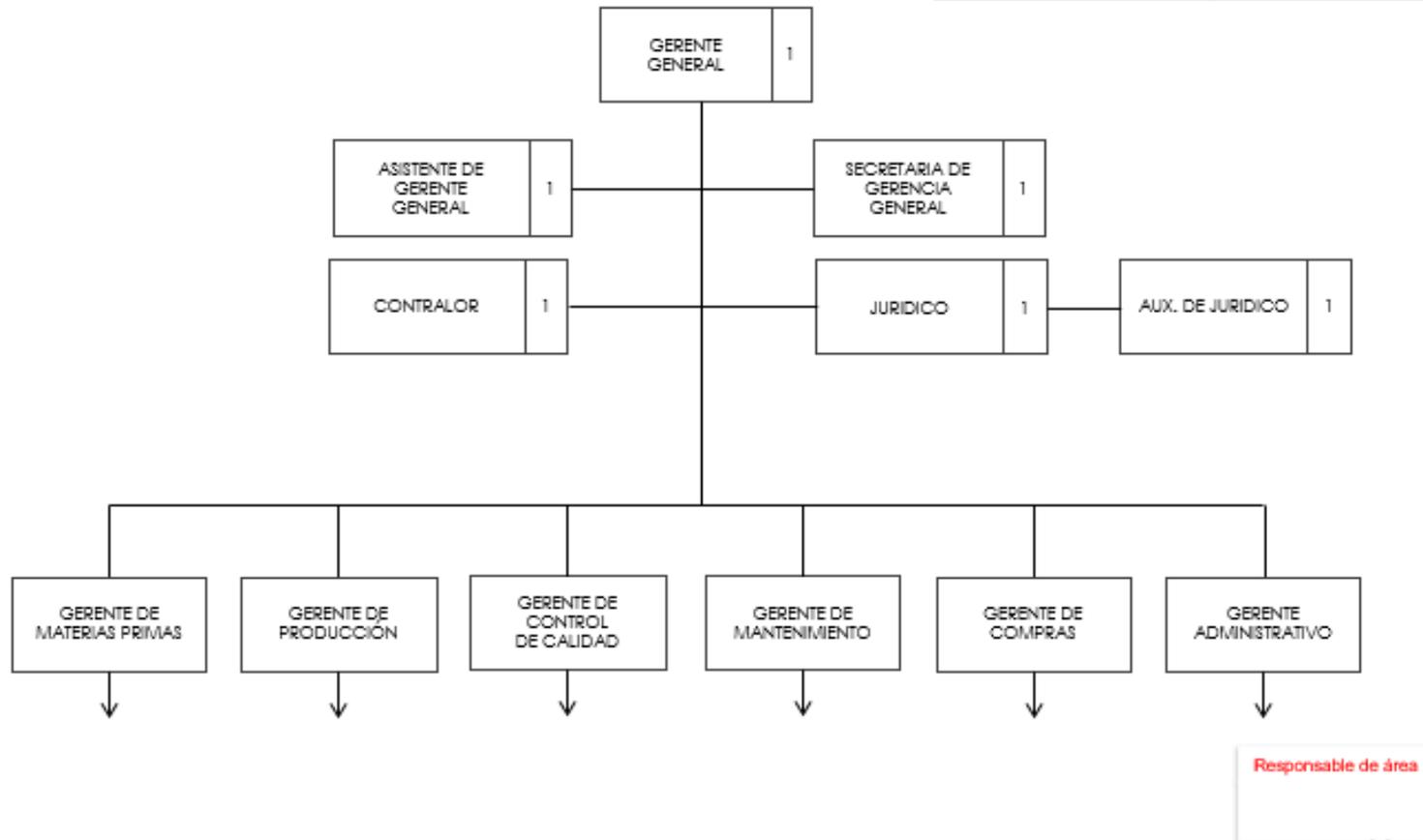


Cemento Tipo II 30 R
Pegar piedra, tabique, block, tabicón, celosías y más



Figura 1. Tipos de cemento.
(CYCNA, s.f.)

ORG - GGR	Revisión	Hoja
GERENCIA GENERAL		2
Plantilla Autorizada		
6 personas		
El puesto más alto reporta a	Fecha de Aplicación	
	2021-10-01	
Autorizaciones		
Gerencia General	Presidente del consejo de administración	



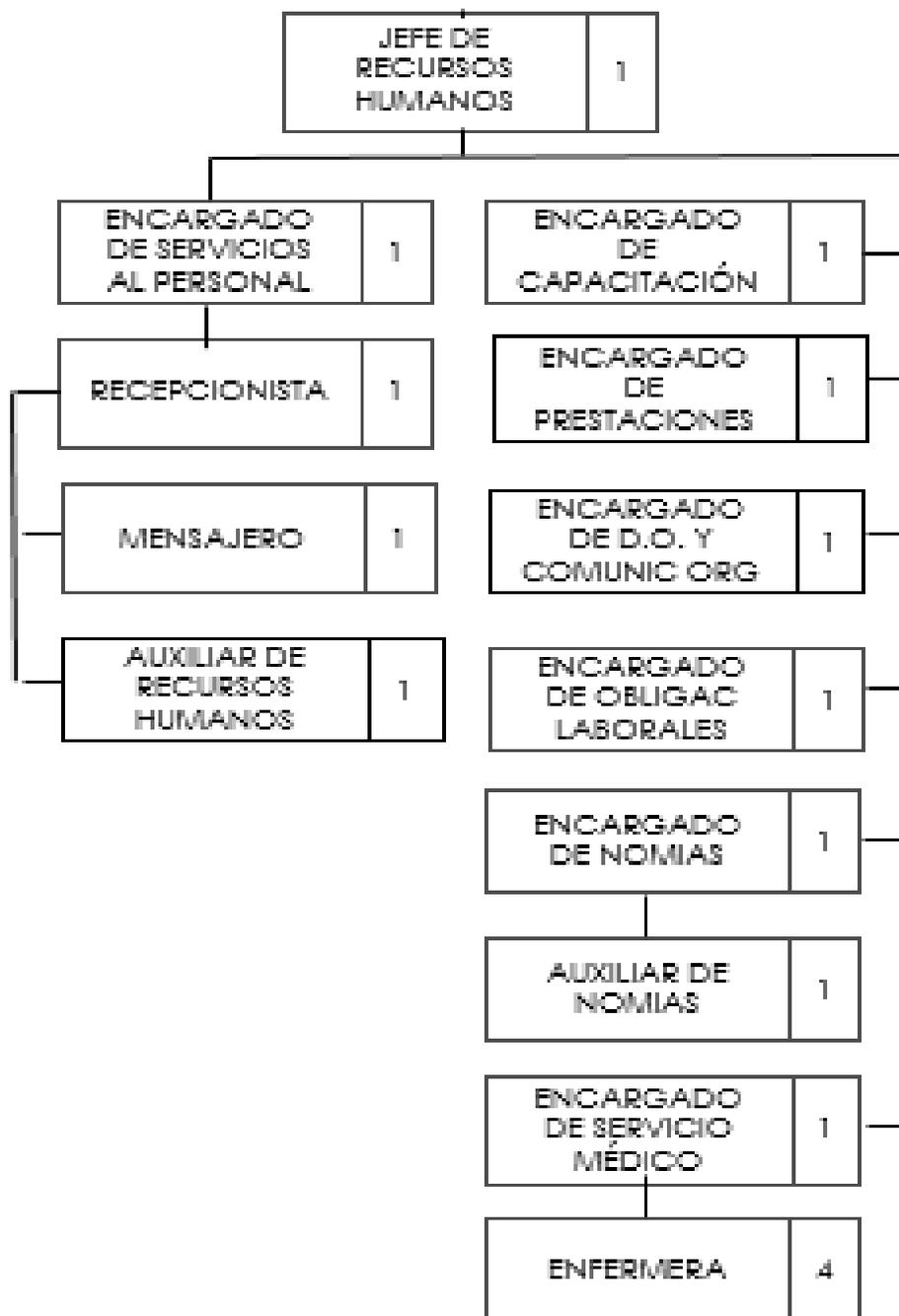


Figura 3. Organigrama del departamento de Recursos Humanos

Proporcionado por la empresa



Figura 4. Objetivos de los manuales de procedimientos
(ACOSTA, 2017)



Figura 6. Estructura de los manuales



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y
POLÍTICAS
DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS**

Figura 7. Portada de manual

		Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V.				
		Manual de Procedimientos y Políticas				
Código:	No. De revisión:	Elabora:	Revisa:	Aprueba:	Fecha:	Responsable: Departamento de Recursos Humanos

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	4
<i>Historia de la empresa</i>	4
<i>Misión</i>	6
<i>Visión</i>	6
<i>Valores</i>	6
<i>Política de gestión integral</i>	7
<i>Tipos de cemento</i>	8
OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	9
MISIÓN.....	10
VISIÓN.....	11
<i>Alcance</i>	12
<i>Organigrama</i>	14
<i>Funciones y actividades del personal de recursos humanos de CYCNA</i>	15
REGLAMENTOS.....	16
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE CEMENTOS Y CONCRETOS NACIONALES S.A. DE C.V.....	17
REGLAMENTO DEL FONDO DE AHORRO..	52
REGLAMENTO DE SERVICIOS MEDICOS ..	58
PROCEDIMIENTOS.....	74
PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO DE SOLICITUD DE ESTUDIANTES PARA PRÁCTICAS PROFESIONALES, ESTADÍAS Y MODELO DUAL	75
PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA DE LOS TRABAJADORES.....	79
PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO DE COMUNICACIÓN INTERNA	82
PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA CONTROL DE BAJA DE PERSONAL	87
CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	89

Página 1 | 105

Figura 8. Índice de manual

		Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V.				
		Manual de Procedimientos y Políticas				
Código:	No. De revisión:	Elabora:	Revisa:	Aprueba:	Fecha:	Responsable: Departamento de Recursos Humanos
<p>PROCEIMIENTO ESPECIFICO DE PROMOCIONES Y/O REUBICACIONES DE PERSONAL80</p> <p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS 82</p> <p> Jefe de Recursos Humanos83</p> <p> Auxiliar de Recursos Humanos86</p> <p> Encargado de obligaciones laborales89</p> <p> Nóminas92</p> <p> Auxiliar de nóminas95</p> <p> Encargado D.O y Comunicación orgánica98</p> <p> Encargado de prestaciones al personal 101</p> <p>Anexos 104</p>						

Figura 9. Continuación de manual

		Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V.				
		Manual de Procedimientos y Políticas				
Código:	No. De revisión:	Elabora:	Revisa:	Aprueba:	Fecha:	Responsable: Departamento de Recursos Humanos
<p>OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Establecer y dar a conocer las políticas y procedimientos para regular la administración de los recursos humanos en la organización Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V.</p> <p>Por medio de la estandarización de la metodología implementada por la misma, además de propiciar el clima laboral con equidad, mejorando la relación laboral entre CYCNA y su personal.</p> <p>Dando lineamientos estratégicos para implementarse en la práctica de la administración del personal con el fin de que los procesos se desarrollen de forma óptima de acuerdo a las funciones, además de enumerar y organizar los pasos a seguir para cada procedimiento, así como también determinar a las personas responsables de cada proceso, responsabilidades, autoridades y facultades que la integran.</p>						

Figura 10. Objetivo de manual

		Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V.				
		Manual de Procedimientos y Políticas				
Código:	No. De revisión:	Elabora:	Revisa:	Aprueba:	Fecha:	Responsable: Departamento de Recursos Humanos

MISIÓN

Proveer personal capacitado, coordinando el uso racional y eficiente de los recursos humanos, así como conducir con eficacia la política de administración que permita el desarrollo integral del personal mediante una capacitación de calidad en todos los niveles.

Además de apoyar, participar e influir activamente en las operaciones y excelencia de la organización, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano; creando un medio ambiente de trabajo que brinde a su gente una permanente satisfacción, conforme a los valores ético-morales de justicia y equidad.

Figura 11. Misión de manual

		Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V.				
		Manual de Procedimientos y Políticas				
Código:	No. De revisión:	Elabora:	Revisa:	Aprueba:	Fecha:	Responsable: Departamento de Recursos Humanos

VISIÓN

Contar con un manual de procedimientos que ayude a tener un sistema de administración de personal que garantice los derechos de los trabajadores y propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, contribuyendo a la obtención de los objetivos y metas establecidas por la organización; ya busca el reconocimiento por su eficiencia y su capacidad de garantizar la eficiencia de sus procedimientos.

Figura 12. Visión de manual

		Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V.				
		Manual de Procedimientos y Políticas				
Código:	No. De revisión:	Elabora:	Revisa:	Aprueba:	Fecha:	Responsable: Departamento de Recursos Humanos

JUSTIFICACIÓN

Es importante que el personal tenga bien definidas las funciones y actividades que debe realizar dentro del departamento para así lograr que los procesos se lleven a cabo satisfactoriamente y como está estipulado, esto a su vez llevara a la organización a obtener una mayor eficacia y calidad en la implementación de sus procedimientos. Ya que el manual permite conocer el funcionamiento interno y descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Este ayuda a la inducción de puesto y adiestramiento; así como la capacitación del personal, este es consultado para un análisis de tiempo o delegación de autoridades, etc. Además de facilitar las auditorias, evaluación de control interno y evitar la confusión respecto a cómo se debe proceder, a quien corresponde dicha actividad a realizar, etc.

Figura 13. Justificación de manual

		Cementos y Concretos Nacionales S.A de C.V.				
		Manual de Procedimientos y Políticas				
Código:	No. De revisión:	Elabora:	Revisa:	Aprueba:	Fecha:	Responsable: Departamento de Recursos Humanos

ALCANCE

El presente manual será de aplicación para todo el personal que se encuentra en el departamento de Recursos Humanos y entrará en vigor al día siguiente de su aprobación. Aplica para los siguientes puestos:

- Jefe de recursos Humanos
- Encargada de servicios al personal
- Encargado de Capacitación
- Encargado de Prestaciones
- Encargada de D.O. y C.O.
- Encargado de Obligaciones Laborales
- Encargado de Nómina
- Auxiliar de Nómina
- Encargado de Servicio Médico
- Enfermera.

Figura 14. Alcance de manual

Ana Karen Ponton Rodriguez <akponton@cycna.com.mx>
para mí ▾

mié, 22 sep. 09:32 ☆ ↶ ⋮

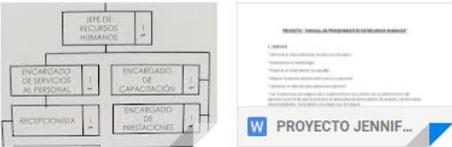
Buen día Jennifer

Anexo información pendiente.

Te comento que esto es lo que hasta ahora tenemos.

Lo que falta se tendrá que elaborar desde cero.
Debido a los cambios administrativos aún estamos parados con eso.

2 archivos adjuntos ⬇️ 🔄



The image shows two attachments. On the left is an organizational chart with 'JEFE DE RECURSOS HUMANOS' at the top, branching into 'ENCARGADO DE SERVICIOS AL PERSONAL', 'ENCARGADO DE CAPACITACIÓN', 'RECEPCIONISTA', and 'ENCARGADO DE PRESTACIONES'. On the right is a document titled 'PROYECTO JENNIF...' with a blue header and some text.

Figura 15. Evidencia de información 1

Jennifer Vera <jennifer.vera.plantel428@gmail.com>
para Ana ▾

jue, 30 sep. 11:31 ☆ ↶ ⋮

Hola, buen día

Me podría facilitar información sobre la empresa, desde que se creó, hasta la fecha actual (que produce, las certificaciones que tiene, etc.), todo lo que sea más relevante y también del área donde realizare el proyecto. Le agradecería mucho

Quedo al pendiente

Ana Karen Ponton Rodriguez <akponton@cycna.com.mx>
para mí ▾

jue, 30 sep. 12:43 ☆ ↶ ⋮

Hola Jennifer, buen día

Por ahora solo lo que está en la pagina <http://cycna.mx/> haber si ahí puedes encontrar algo de info, de todos modos ya pedi lo que e solicitas al departamento de organización.

En cuanto me la compartan te lo envío.

Figura 16. Evidencia de información 2

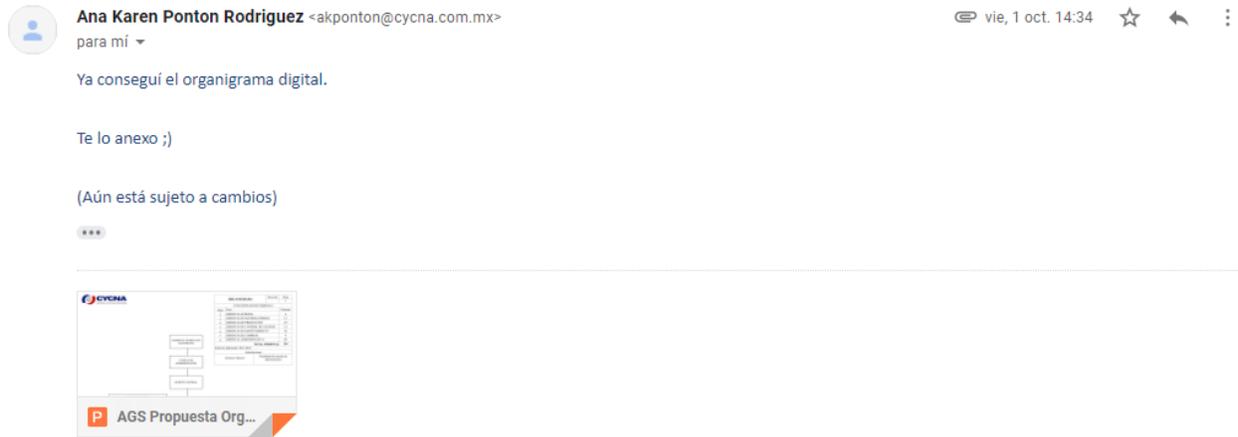


Figura 17. Evidencia de información 3

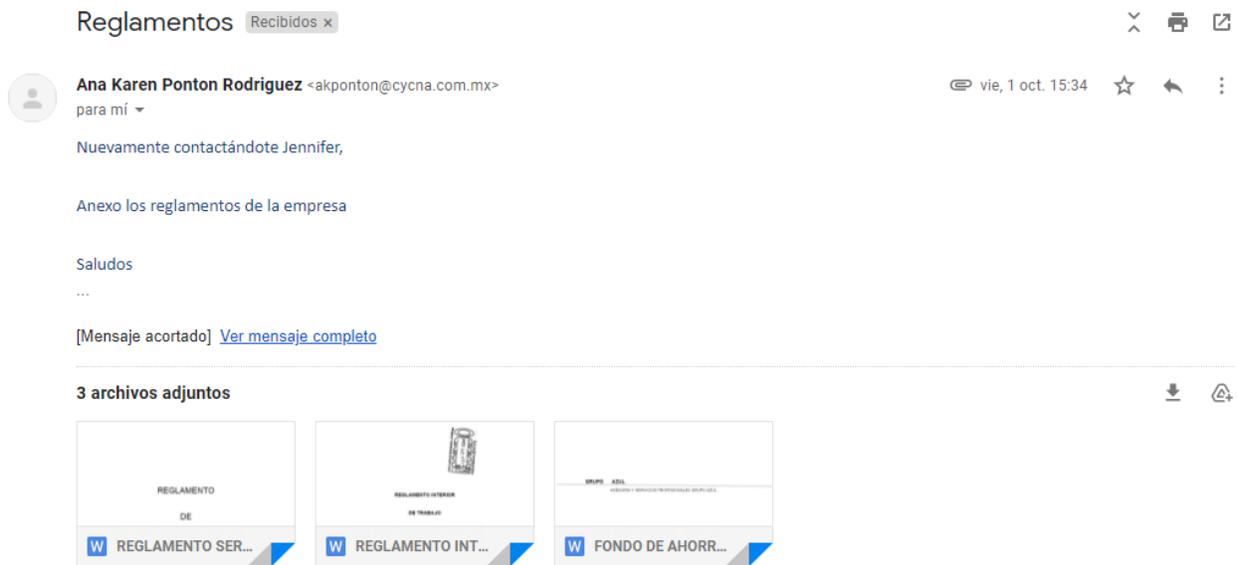


Figura 18. Evidencia de información 4

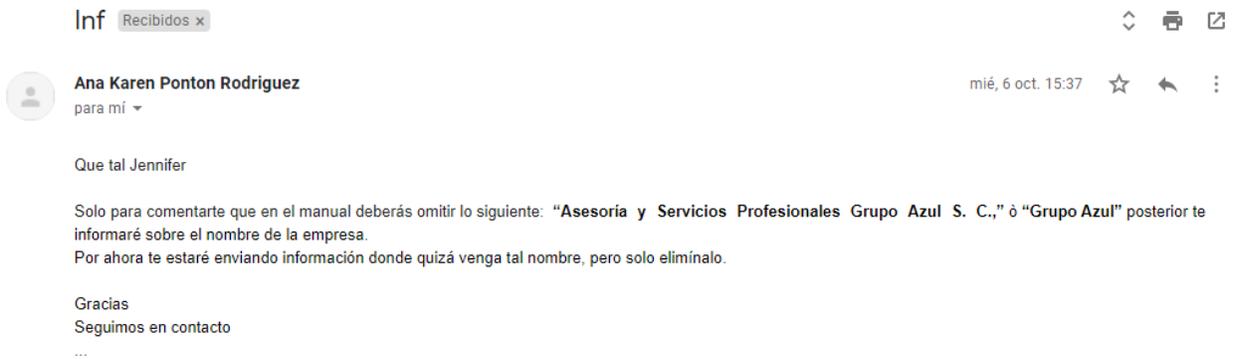


Figura 19. Evidencia de información 5

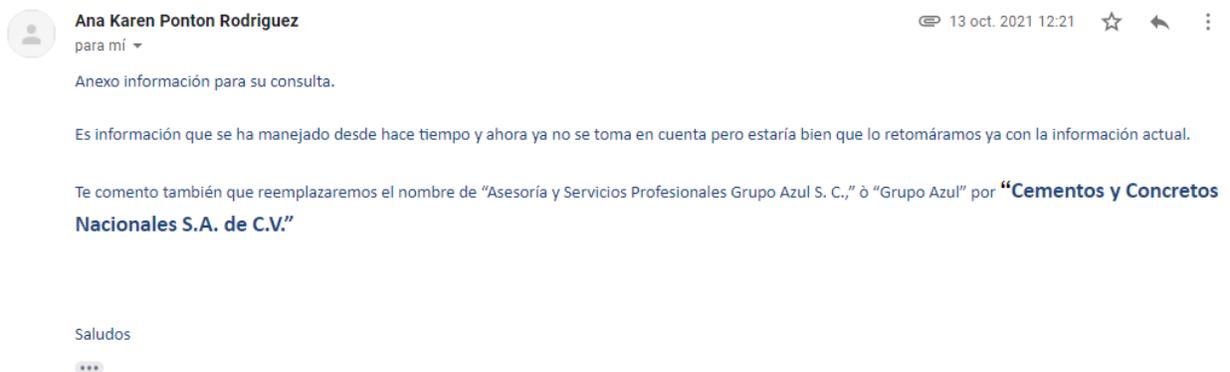


Figura 21. Evidencia de información 6

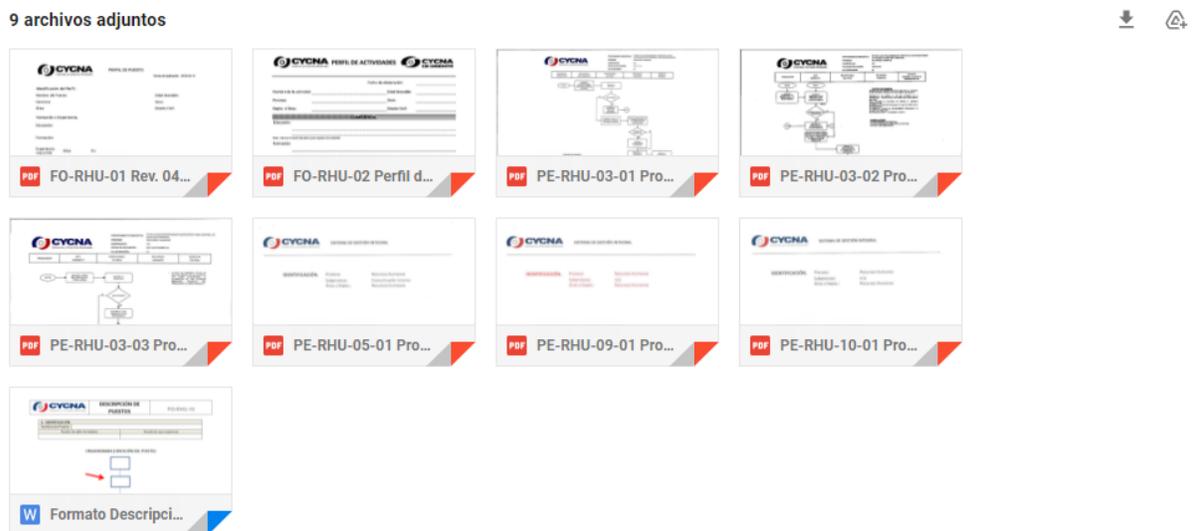


Figura 20. Evidencia de información 6



Jennifer Vera <jennifer.vera.plantel428@gmail.com>

para Ana ▾

mar, 19 oct. 12:30 ☆ ↶ ⋮

Buen día

Quería preguntarle en cuanto a los documentos que me envió, como que cambios se les realizaría? Los estuve checando y seria como actualización de fecha? Porque pues son de años pasados. Le agradecería mucho si me ayudara con eso y también que la información que me envíe me diga de que departamento del área de RH es, para clasificarla donde corresponde en el manual

Que tenga bonito día

Saludos



Ana Karen Ponton Rodriguez

para mi ▾

mar, 19 oct. 13:53 ☆ ↶ ⋮

Hola Jennifer

Si, cambia fecha y todo en donde intervenga "grupo azul" "cycna servicios" en base a la info ue te envíe en el Word es que se actualizaràn los diagramas xfa



Figura 22. Evidencia de información 7

Tabla 2. Conceptos

Manual	Procedimiento	Gestión del conocimiento	Toma de decisiones
<p>Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Otra definición que plantea (Diamond, 1983) de los manuales es la siguiente “son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos”. (Torres, 2002)</p>	<p>De acuerdo con (Prieto, 2008) es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.</p>	<p>Conjunto de metodologías, sistemas y herramientas informáticas que ayudan a las empresas, en relación con los conocimientos que son clave para su actividad, tales como: gestionar su “capital intelectual”, gestionar sus necesidades actuales y futuras, y prevenir y evitar los riesgos de descapitalización, gestionar carencias estructurales y coyunturales, acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo creativo individual o grupal, promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencia entre empleados y rentabilizar su base de conocimientos. (Gil, 2008)</p>	<p>Es un proceso que se da en seis etapas: clasificar el problema, definir el problema, delimitar el problema, identificar lo que satisfará totalmente a las condiciones del problema, establecer las acciones a realizar y quiénes las realizarán, y obtener retroalimentación para comprobar la eficacia de la decisión. (Dunker, 2006)</p>

Tabla 3. Fases de la toma de decisiones

Inteligencia	Recopilación de datos del interior de la organización. Recopilación de datos del exterior de la organización. Recopilación de información de los modos posibles de resolver el problema
Diseño	Organizar los datos; seleccionar un modelo para procesar los datos. Elaborar propuestas de acciones posibles y razonables.
Elección	Seleccionar un curso de acción.

Tabla 4. Uso de los manuales de procedimiento

Uso de manual de procedimientos					
El trabajo requiere capacitación constante					
Manual de Procedimientos		Qué	Dónde	Cuando	Extensión
	Es	Un instrumento que debe aplicarse para: instruir, recordar o resolver sobre la forma de hacer bien las cosas	Un apoyo importante, en cualquier lugar donde haya necesidades de cumplir objetivos o alcanzar un resultado.	De aplicación diaria cuando no se sabe, se olvida o existe duda sobre la forma de actuar.	Aplicable en cualquier proceso de la cadena de valores; existen tramites de varios pasos (según sea la interacción: vertical, horizontal, transversal, interna o externa).
	No es	Un documento para exhibición en armarios.	Un elemento que limita las funciones específicas.	Una herramienta que deba dejarse de lado cuando hay cambios (en la gestión, los objetivos o la organización),	Una herramienta de uso restringido: acepta todo medio significativo como entrada y salida en los procesos operativos.
Diferencia entre saber y no saber que es un manual	Saber es tener conciencia y hacer uso inteligente de una herramienta para mejorar la gestión, que es de aplicación uniforme, que resuelve controversias, que indica la coordinación necesaria para mejorar: tiempo, seguridad y precisión en ejecución de tareas; que además constituye a la eliminación de errores.			No se sabe es desperdiciar la posibilidad de usar un mecanismo de especialización, de capacitación, de readecuación organizativa, de uniformidad, de desarrollo de funciones específicas, además desvirtuar imágenes negativas de mal funcionamiento o ineficiencia.	

Tabla 5. Cambios con uso de manuales de procedimientos

	Acción		Objetivo	Organización
	Funcionario	Cliente (Demanda)		
Cambios que se consiguen con su uso en:	Necesidad de actuar permanentemente con procedimiento racional. Actividad resuelta: con rapidez y seguridad. Ejecutores capaces que aseguran trabajo de calidad, oportuno y de costo mínimo.	Cliente satisfecho. Induce al uso de los servicios	Sea considerado una meta oficial de la gestión. Que el funcionario eficiente lo comprenda, cuantifique, jerarquice y articule.	Se estructura en torno al trabajo procurando: actuación normada, especialización y resultados
Causa	Adquisición de habito	Relación: buen servicio/apreciación.	Conoce el grado de importancia relativa.	Actualización racional.

Tabla 6. Consecuencia del uso de los manuales de procedimientos

Se desarrolla procedimiento para conseguir:				
	Acción		Objetivo	Organización
	Funcionario	Cliente		
Efectos	La eficacia del trabajo crece, en si su práctica no es interrumpida.	Cambio de sus necesidades.	Se defina con precisión la relación entre los solicitado y lo entregado.	Modernización de cualquier elemento de los procesos y la organización.
Resultados	Dominio de las tareas, destreza, mejora en la calidad.	Concreta necesidad real validada objetivamente.	Logro de objetivos.	La acción racional genera eficiencia.
Meta-Resultados	Solucionar dificultades de gestión.			
Consecuencias	Especialización y eficiencia. Ejecutores capacitados.	Mejora calidad de vida. Dan un servicio de calidad.	Resultados óptimos. Oportuno	No improvisación. Costo mínimo.
Expectativas	Compensaciones	Progreso	Identificación con misión. (razón de ser)	Reducir complejidad

18. Registros de Productos