



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración

Tesina

**Manual de Recursos Humanos de la empresa Binet
Tecnología SA de CV**

Que para obtener el grado de

Especialista en Dirección de Recursos Humanos

Presenta: Christian Ivan Ortega Hernández

Tutor: Ricardo Gutiérrez Vargas

México, D.F. 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CASO PRACTICO

PROTOCOLO

➤ TEMA

Caso Práctico Manual de Recursos Humanos

➤ TITULO

Manual de Recursos Humanos de la empresa Binet Tecnología SA de CV

➤ IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La empresa Binet Tecnología SA de CV se dedica a ofrecer soluciones que generen beneficios de negocio a sus clientes, a través de tecnologías de información de alta calidad ofertando soluciones reales de TI a empresas de todos los tamaños.

La empresa no cuenta con políticas ni procedimientos para asegurar que los empleados cumplan con sus funciones correctamente y así evitar que se cometan errores que podrían poner en peligro el éxito de funciones específicas.

Existen diferentes problemas dentro de la organización que afectan directamente su funcionamiento y a la vez sus resultados, entre estos esta que no hay Capacitación y desarrollo ya que se piensa que es un gasto totalmente inútil y sin beneficio alguno para la empresa en vez de ver una oportunidad de

inversión, esto bloquea totalmente al personal ya que no les brinda la oportunidad de adquirir nuevos y mejores conocimientos y habilidades limitando su desarrollo personal y profesional. Por el mismo giro de la empresa que es TI, este apartado es de suma importancia ya que la competencia e innovación son constantes y al no ofrecer un mejor producto o servicios se están quedando atrás.

No existe una administración de sueldos y salarios, estos no están bien definidos en base a una política o estructura que permita determinar un salario justo de acuerdo a las funciones correspondientes ya que no se toma en cuenta el desempeño y el tiempo que ha laborado la persona en el cargo, no se identifica el nivel tecnológico del personal que es importantísimo en este ramo que incluye las últimas innovaciones en cuanto a tecnología se refiere, tampoco se ha estudiado lo que se le está pagando en el mercado laboral externo a personas del mismo rango provocando esto un desequilibrio interno y externo.

Lo más importante en este apartado es que no se remunera a cada empleado de acuerdo al valor del cargo que ocupa, por lo mismo la empresa no está en posibilidades de atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos lo que desemboca en un total desequilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Otro problema importante es en la parte de reclutamiento y selección ya que actualmente el único filtro de entrada es ser conocido o amigo del encargado y con esto se deja de lado la incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Lo anterior da a lugar a envidias y resentimientos entre los empleados, desalienta a externos con las cualidades idóneas que buscan un lugar en la empresa, a los encargados les resulta complicado ser objetivos con las

cualificaciones de sus subordinados y tiende a generar falta de respeto hacia el buen juicio, integridad y objetividad de la dirección.

➤ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Objetivos

Objetivo General

Crear un Manual de Recursos Humanos que sirva como guía para implementar políticas y procesos del área de Recursos Humanos, a esta le corresponde planear y verificar el cumplimiento de las obligaciones de carácter laboral y legal, relativas a la administración y retribución de personal además de facilitar la ejecución adecuada de las funciones del área, con base en una visión congruente y precisa de la distribución y diferenciación de las responsabilidades de acuerdo a los fines institucionales; así como el aportar elementos para la fundamentación e instrumentación de la toma de decisiones del personal de mando.

Preguntas de Investigación

¿Existe un Manual de Recursos Humanos?

¿Se han implementado políticas y procesos?

¿Se toma en cuenta el área de Recursos Humanos?

¿Necesita una empresa de este tipo un Manual de Recursos Humanos?

¿Tendrá un efecto positivo la implementación de un Manual de Recursos Humanos?

¿Esta abierto al cambio el Director Ejecutivo?

➤ JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Consciente de la importancia que hoy adquiere el tema de la Administración de Recursos Humanos como estrategia para hacer frente a los nuevos retos y desafíos en el ambiente empresarial, el presente caso practico tiene repercusión sobre la actividad empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre la actuación de los directivos y para generar acciones en miras a promover y practicar el uso del Manual de Recursos Humanos para aprovechar al máximo el desarrollo personal y organizacional en el contexto empresarial.

Viabilidad

Todas las empresas necesitan del factor humano y para su desarrollo optimo requieren de la determinación y selección adecuada de todos los elementos que en ella intervienen. Es imprescindible conocer las habilidades y aptitudes requeridas con objeto de cumplir puntualmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los objetivos de la empresa.

➤ HIPOTESIS

La implementación de un Manual de Recursos Humanos en la empresa Binet Tecnología SA de CV representara una ventaja competitiva para la organización

➤ METODOLOGIA

La presente investigación será mediante investigación cualitativa ya que no es lineal, es recurrente, las etapas son acciones para adentrarnos mas en el problema de investigación y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente debido al constante cambio e innovación dentro del mundo empresarial a que esta sometido cualquier organización y mas aun cuando se trata de una con un giro de Tecnología de la Información como es el caso de Binet Tecnología SA de CV.

También será de carácter descriptivo ya que su propósito es determinar la importancia de la creación de un Manual de Recursos Humanos para la empresa Binet Tecnología SA de CV

Los métodos usados en esta investigación son los siguientes:

Observación

Pudimos darnos cuenta del ambiente y contexto de esta empresa, como es el día a día con el sistema actual carente de una correcta Administración de Recursos Humanos, como se toman las decisiones en diferentes niveles de la organización y como afectan estas al comportamiento del personal, como se distribuyen inequitativamente las cargas de trabajo debido al nepotismo existente en los niveles superiores, las diferentes respuestas de los directivos hacia los grupos y subgrupos informales que se han generado en base a la estructura y que tienen un impacto directo en el ambiente laboral.

Entrevistas

Se utilizaron entrevistas abiertas debido a que seguían estructurándose mientras avanzaban las mismas además de que esta forma pudimos obtener

mejores experiencias sin que los entrevistados se vieran influidos por una estructura rígida. En todos los casos se incluyeron preguntas de tipo de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos sensitivas, de antecedentes y de simulación, lo anterior para lograr una amalgama que nos permitiera plasmar un panorama real de la situación en que esta inmersa la empresa y lograr así una mejor implementación y adecuación del Manual de Recursos Humanos, es decir como “un traje a la medida”.

Se tuvieron entrevistas con todos los niveles de la empresa, desde el operativo, en el cual nos encontramos con una idea de desorden y hasta de ignorancia en cuanto al tema de un correcto manejo del personal por parte de los directivos, en este nivel es donde se sienten más en desconfianza por el tema de ser dirigidos solamente por “amigos del jefe” y no por personas calificadas para el puesto, además de que ven con muy malos ojos el tema de la distribución inequitativa de las cargas del trabajo entre las diferentes divisiones operativas y que decir de las quejas por parte del tema del salario.

En el siguiente nivel jerárquico donde se encuentran los secretarios ejecutivos nos encontramos con personas muy cómodamente situadas en el puesto donde se desempeñan, están contentas con sus funciones y con su remuneración, pero si hacen un especial énfasis en que hace falta una correcta organización en el tema de los Recursos Humanos, les preocupa el visible ambiente laboral deteriorado por saberse amigos del jefe, pero ellos están convencidos que están ahí porque cuentan con los requerimientos necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente sus funciones.

En la entrevista con el Director Ejecutivo nos encontramos con una persona bastante centrada y al tanto de las necesidades tanto internas como externas de su organización, él ve como desventaja que su formación haya sido completamente del lado de la Tecnología por lo que sitúa como un aspecto

negativo desconocer totalmente el aspecto de la Administración en todos sus sentidos, esta bastante interesado en contar con personas que le ayuden en estos temas y sobre todo en conocer las ventajas de contar con un Manual de Recursos Humanos dentro de su organización y que beneficios podría tener en la consecución de sus objetivos internos y externos

El sabe que tiene practicas no muy bien vistas como la contratación de amigos para puestos relevantes, pero a su punto de vista con personas en quienes confía y sabe que cuentan con la capacitación adecuada, en el tema de los salarios esta dispuesto a realizar una investigación para que sus elementos estén bien remunerados en cuanto a las funciones que realizan y las responsabilidades con que cuentan, lo anterior para que su gente perciba tranquilidad y estabilidad brindando según el su mejor esfuerzo.

Esta urgido de conocer mejores técnicas de reclutamiento y selección para poder atraer a su organización a los mejores perfiles que haya disponibles en el mercado, sabiendo que contando con elementos de este tipo su organización estará preparara para los desafíos venideros, por ultimo no ve con tan descabellada la idea de capacitar y desarrollar a su gente ya que el mismo conoce el giro de su empresa y sabe que el día de mañana puede estar en una enorme desventaja si sus elementos no están al día en cuanto a las ultimas actualizaciones de información, en resumen el quiere comenzar con una estructura de sus Recursos Humanos que le permita tener un mejor control de los mismos para alinear sus objetivos con los de la empresa y obtener mejores resultados.

Grupos de Enfoque

También utilizamos grupos de enfoque con la finalidad de comprender la visión de los jefes respecto de sus trabajadores y viceversa, para esto se crearon grupos de 3 y 4 personas incluyendo todos los niveles jerárquicos de

la empresa y alentando a que la participación de todos los asistentes fuera pareja y no llevara la guía de la discusión solo una persona para poder obtener resultados positivos y no se tomara como una sesión informativa o para conocer a opinión de los jefes.

Se hizo especial énfasis en que era un intercambio amigable de ideas que tenia la finalidad de conocer las inquietudes, necesidades y sentimientos de los trabajadores de todas las áreas y poder ayudar así en la toma de decisiones, otro punto que se resalto fue que queríamos conocer su opinión como grupo, no individualmente, ya que se habían hecho anteriormente entrevistas para conocer personalmente las opiniones de los trabajadores, en esta ocasión era una sesión de grupo y lo importante era ver como se desenvolvía el grupo y no la persona.

La duración fue de una hora aproximadamente y pudimos observar actitudes, valores y lenguaje utilizado por los diferentes trabajadores, al principio las personas operativas se sentían algo incomodas por el hecho de compartir sesión con sus jefes, inclusive con el director, lo importante aquí fue que los mismos directivos dieron facilidad para que la sesión fuera evolucionando al transmitir confianza a sus trabajadores, les prometieron que lo que ahí se dijera no saldría de ahí, de hecho fueron ellos los que empezaron a mostrarse mas abiertos y desenvueltos con las preguntas que estaba dirigidas al grupo dando pauta a que los trabajadores pudieran expresar lo que realmente sienten.

Se tocaron temas y sobre todos fibras muy importantes y anteriormente vistos como tabúes, por ejemplo el rechazo a que los directivos son solo contratados porque son conocidos del jefe, la molestia de la gente al saber que aunque este calificada para cierto puesto no tendrá acceso a el, la distribución inequitativa de las cargas de trabajo, el salario desigual, la incorrecta asignación de funciones operativas, se identifico que aunque hay

un clima laboral ligero, los puestos operativos tienen un total rechazo a las ordenes dadas por sus superiores, les molesta de sobremanera que los manden, mucho de esto viene de que los operativos sienten que sus jefes no tienen los requisitos ni la preparación para estar en esos puestos y obviamente no existe ese respeto a la figura del jefe, trayendo esto muchos conflictos internos.

Pero no solo conocimos las opiniones de los niveles operativos, los directivos también sacaron temas importantes de sus trabajadores, como la incorrecta utilización del tiempo laboral, mencionaron que es común que la gente este en redes sociales, en su celular o haciendo cualquier actividad menos su trabajo, que toman mucho mas tiempo de lo establecido en sus horarios de comida, piden muchos permisos especiales, hay mucho ausentismo y se observa falta de compromiso con los objetivos de la empresa. Expresaron que los operativos solo se limitan a hacer su trabajo, no proponen nada mas, no van mas allá, no ven mas allá de su hora de salida porque pueden llegar varios minutos tarde en la hora de entrada, pero jamás regalaran un segundo después de su hora de salida y no es que se tengan que quedar mas tiempo de lo establecido, es la actitud negativa de estar solo esperando la hora de salida y no revisar que les falta por terminar, que tienen pendiente para el día siguiente, si tienen algo programado y este próximo a cumplirse, es decir que no sienten compromiso alguno con el trabajo que están desarrollando.

Por ultimo las opiniones vertidas por el Director de la empresa fueron mas de tipo conciliador o mediador entre los trabajadores, a pesar de esto si expreso comentarios de todo tipo acerca de su personal. De los operativos menciono que se siente respaldado por el trabajo que ellos desempeñan para su empresa, pero les dijo que le gustaría ver que se pusieran la camiseta, que sintieran el compromiso que tienen en sus espaldas de trabajar en una empresa que si bien no es muy grande si es muy importante. De los directivos menciono que esta satisfecho con los resultados entregados por

estos, pero le gustaría ver mas interacción y apoyo con sus subordinados, dijo que son áreas partidas que solo tienen comunicación en lo estrictamente laboral, no les pide que sean amigos pero si que tengan un ambiente laboral sano, menciono que es evidente que existen rencillas y envidias por parte de ambos niveles, de su parte dijo tratar de intervenir para remediar esta situación.

Recolección de documentos

En este apartado solicitamos documentos personales tales como cédulas profesionales y reportes elaborados para los jefes de área con la finalidad de conocer un poco mas a cada integrante y establecer parámetros. También solicitamos documentos grupales como el acta constitutiva de la empresa para enfocarnos directamente en el giro y su importancia de contar con el Manual de Recursos humanos, por ultimo se solicitaron documentos organizacionales como reportes, evaluaciones y memos para conocer el entorno en el cual se desarrolla la empresa.

Historias de vida

En este punto se realizaron entrevistas en las cuales se les pidió a los participantes que nos narraran sus experiencias laborales de manera cronológica , solicitamos a los participantes que reflexionaran retrospectivamente sobre los hechos que han marcado su experiencia laboral, haciendo énfasis en resaltar los significados de sentimientos, vivencias y emociones que percibieron y vivieron en cada momento, también se les pidió que realizaran un análisis personal de las consecuencias, secuelas, efectos o situaciones que siguieron a dichas experiencias, como ejemplo, desde el primer día en que entraron a la empresa, como la percibían en aquel entonces y como la perciben hoy en día, que cambios positivos y negativos han ocurrido, si han tenido algún altercado con algún compañero y

porque, si han desarrollado alguna amistad con algún miembro del equipo, si sienten que existe confianza dentro de la empresa, etc.

Solicitud a la empresa

Todas las entrevistas, grupos de enfoque, documentos e historias de vida que obtuvimos fueron previamente solicitadas al Director de la compañía, este accedió de manera fácil ya que esta consciente de la importancia de la creación del Manual de Recursos Humanos para su empresa, todos los detalles se le explicaron claramente y se le explicaron los beneficios que tiene la implementación de dicho Manual, nos brindo todas las facilidades para cumplir con todas las etapas antes mencionadas y tiene mucha confianza en obtener ventajas competitivas con la implementación de políticas y procedimientos para sus Recursos Humanos, además de solucionar conflictos que antes no pensaba que existían y que son igual o mas importantes que los que el tenia en mente.

➤ MARCO TEORICO

Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y

desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos. Dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones, estas constituyen para aquellas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Principales áreas de la Administración de Recursos Humanos

Reclutamiento y Selección

Proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización y escoger entre estos a los más aptos para ocupar cargos vacantes dentro de la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización

Capacitación

Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad

Sueldos y salarios

Es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener, estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no solo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquel de esa justicia.

Seguridad e Higiene

Conjunto de actividades orientadas a crear condiciones, capacidades y cultura para que los trabajadores y su organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente.

Administración de personal

Es un código sobre formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende resultados óptimos. Los servicios al personal son todos aquellos que requiere el personal para el desempeño de sus funciones.

Relaciones Laborales

Son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica.

Nominas

El proceso de nomina tiene como objetivo entregar toda la información requerida a la empresa para que proceda al pago de sus empleados, al IMSS, INFONAVIT así como toda la información relacionada con el SAT.

➤ FUENTES DE INFORMACION

Bibliografía

- 1) Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración Cuarta edición. 1995 Editorial Mc. Graw Hill
- 2) Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Quinta edición. 2000 Editorial Mc.Graw Hill
- 3) Arias Galicia L. Fernando, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Quinta edición. 1999 Editorial Trillas
- 4) Hernandez Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Cuarta Edición. 2006 Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores