



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración**

**Tesina**

**Título de la Tesina**  
**Manual de Organización de Recursos Humanos en el Negocio**  
**familiar "Tortillerías Fabila"**

**Que para obtener el grado de:**

**Especialista en Dirección de Recursos**  
**Humanos**

**Presenta: L.A Jessica Cristina Fabila Cruz**

**Tutor: M.A. Ricardo Gutiérrez Vargas**

**México, D.F. a 22 de Noviembre 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.



## Contenido

CONTROL DE VERSIONES .....	2
MANUAL.....	3
<i>OBJETIVO</i> .....	3
ALCANCE .....	3
MISIÓN .....	3
VISIÓN.....	3
VALORES .....	3
ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	4
RECURSOS HUMANOS .....	5
FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS.....	7
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	8
CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO...	12
COMPENSACIONES Y NÓMINA .....	15
SEGURIDAD E HIGIENE .....	200
ANEXOS.....	25



**CONTROL DE VERSIONES**

<b>Versión:</b>	<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Revisó</b>	<b>Descripción de Cambios</b>
1		Jessica Fabila	Mtro. Ricardo Gutiérrez	Creación del manual
2				
3				

ELABORÓ: JESSICA FABILA	REVISÓ M. A. RICARDO GUTIÉRREZ	AUTORIZÓ SRA. CRISTINA CRUZ
----------------------------	-----------------------------------	--------------------------------



## **MANUAL**

El presente documento contiene los principales objetivos, políticas y procedimientos a seguir por parte de Recursos Humanos en cada uno de sus departamentos para encaminar a los colaboradores a la consecución de los objetivos organizacionales sin poner los últimos por encima de los primeros.

En este manual también se describe la estructura organizacional que, de acuerdo a la información obtenida, se adecúa mejor a las necesidades y posibilidades de la organización, así como el alcance de las responsabilidades de cada área, mismas que deben implementarse estrictamente para mantener la calidad en la operación de la empresa.

Se sugiere que este manual sea revisado cada año con la intención de adecuarlo a los posibles cambios organizacionales y del entorno.

### **OBJETIVO**

El objetivo principal del presente documento es plasmar la estructura organizacional y funcional del departamento de Recursos Humanos que se implementará en la Empresa de las Tortillerías Fabila. De esta manera se facilitará el estudio de las funciones del departamento y se detectarán fácilmente áreas de oportunidad dentro del Depto.

### **ALCANCE**

Este manual abarca los procedimientos del Departamento de Recursos Humanos de las Tortillerías Fabila en sus dieciocho unidades de negocio

### **MISIÓN**

Ofrecer al público en general tortillas de la mejor calidad y con el sabor característico del producto mexicano.

### **VISIÓN**

Ser una cadena de tortillerías reconocida por su calidad en la elaboración de la tortilla de maíz

### **VALORES**

- Honradez
- Excelente actitud servicio
- Higiene

ELABORÓ:  
JESSICA FAMILA

REVISÓ  
M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

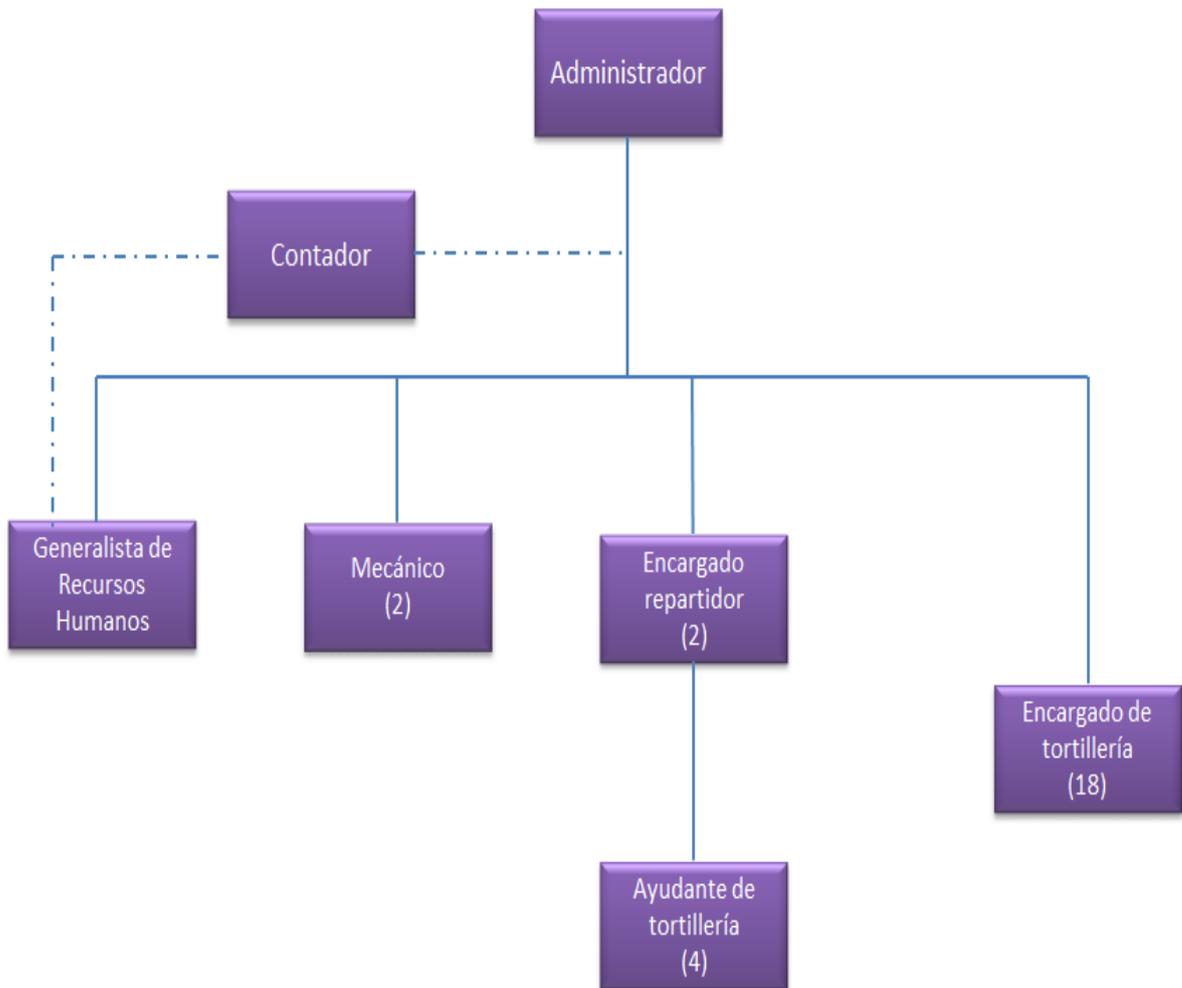
AUTORIZÓ  
SRA. CRISTINA CRUZ



**ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- 1. Administrador General
- 1.1 Generalista de Recursos Humanos
- 1.2 Mecánico
- 1.3 Encargado repartidor
- 1.4 Encargado de tortillería
- 1.3.1 Ayudante de tortillería

**ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA**



ELABORÓ: JESSICA FABILA	REVISÓ M. A. RICARDO GUTIÉRREZ	AUTORIZÓ SRA. CRISTINA CRUZ
----------------------------	-----------------------------------	--------------------------------



# RECURSOS HUMANOS





## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos es el área funcional de la compañía responsable de gestionar el talento humano a través del suministro, administración y egreso del personal requerido con base en las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización

En “Tortillerías Fabila” existe un universo de veintiséis empleados cuya gestión recae en un generalista de Recursos Humanos.

La estructura orgánica se representa de la siguiente manera:





**F  
U  
N  
C  
I  
O  
N  
E  
S  
D  
E**

**R  
E  
C  
U  
R  
S  
O  
S  
H  
U  
M  
A  
N  
O  
S**

**RECLUTAMIENTO  
Y  
SELECCIÓN**

ELABORÓ:

JESSICA FABIJA

REVISÓ

M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ

SRA. CRISTINA CRUZ



## **FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS**

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Este procedimiento consiste en atraer oportunamente al suficiente número de candidatos, con los atributos y aptitudes que puedan cubrir un puesto en específico, para posteriormente elegir a la persona idónea cuyas características cubran el perfil requerido por el puesto.

#### **Objetivos del proceso**

- Prever las necesidades de personal a tiempo
- Establecer normas y procedimientos en materia de Reclutamiento y Selección
- Elegir al mejor candidato de acuerdo a los resultados arrojados en la entrevista y a la investigación de antecedentes laborales

#### **Principales funciones en el proceso**

- Planeación de personal (temporadas vacacionales de los empleados actuales)
- Elaboración de anuncios para atraer candidatos
- Entrevista a los candidatos
- Verificación de referencias laborales y personales
- Análisis de información presentada por los candidatos (Solicitud de empleo, entrevista, verificación de referencias laborales)
- Selección del candidato

ELABORÓ:

JESSICA FABILA

REVISÓ

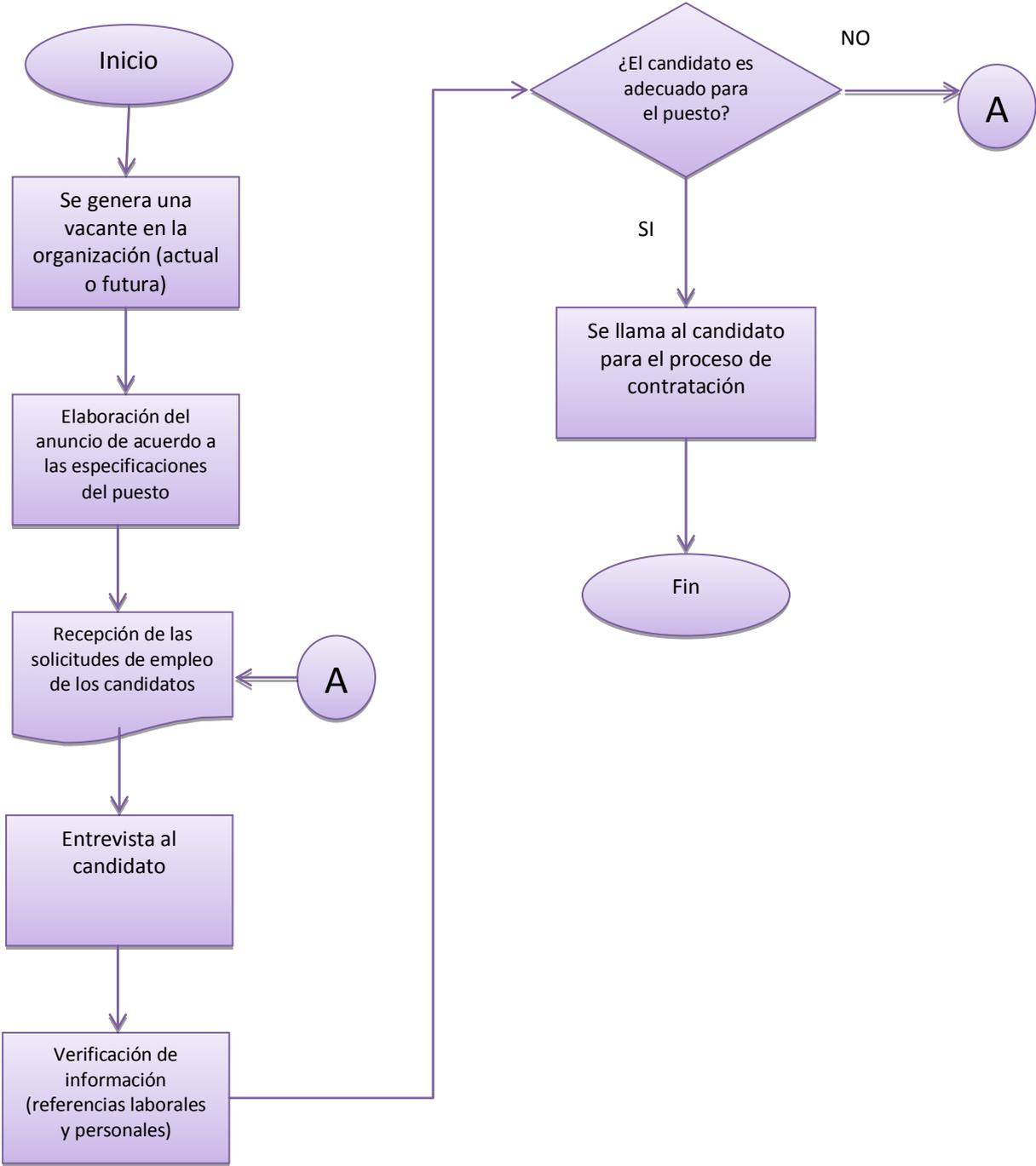
M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ

SRA. CRISTINA CRUZ



**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**





**TORTILLERÍAS FABILA**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

A continuación se mencionan las políticas bajo las cuales se rige el proceso de selección de los candidatos

- El género masculino o femenino del candidato no será determinante en la selección del candidato siempre y cuando las actividades del puesto no requieran hacer la diferenciación (el encargado repartidor y el mecánico no podrá ser de género femenino por la naturaleza de las actividades).
- No habrá restricción en la contratación de familiares siempre y cuando el candidato sea adecuado para el puesto
- El candidato deberá hacer entrega de una solicitud de empleo para poder ser considerado en el proceso de selección
- Existiendo dos referencias negativas, ya sean personales o laborales del candidato, se eliminará de inmediato del proceso

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Para medir el desempeño del área de Reclutamiento y Selección, se utilizarán las siguientes fórmulas que nos arrojarán los porcentajes de efectividad en el proceso mediante la comparación con periodos anteriores o metas establecidas.

$$\frac{\text{Cantidad de Candidatos postulados}}{\text{Días acumulados del anuncio}}$$

$$\frac{\text{Cantidad de Entrevistas}}{\text{Cantidad de postulaciones}}$$

$$\frac{\text{Cantidad de Contrataciones}}{\text{Cantidad de vacantes}}$$

Dichos indicadores deberán ser medidos respecto a cierto periodo de tiempo, para lo cual se establece la siguiente tabla

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Porcentaje de efectividad del anuncio												
N° De Vacantes disponibles												
N° de contrataciones												

ELABORÓ: JESSICA FABILA	REVISÓ: M. A. RICARDO GUTIÉRREZ	AUTORIZÓ: SRA. CRISTINA CRUZ
----------------------------	------------------------------------	---------------------------------



**F  
U  
N  
C  
I  
O  
N  
E  
S  
D  
E**

**R  
E  
C  
U  
R  
S  
O  
S  
H  
U  
M  
A  
N  
O  
S**

**CONTRATACIÓN,  
INDUCCIÓN Y  
ADIESTRAMIENTO**

ELABORÓ:

JESSICA FAMILA

REVISÓ

M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ

SRA. CRISTINA CRUZ



## **CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

En esta área se formaliza la contratación del candidato mediante un documento donde se especifican las principales condiciones de trabajo: datos generales tanto de la empresa como del empleado, responsabilidades, horario laboral y remuneración por el servicio prestado.

Así mismo, se le informa al candidato de las principales políticas de la empresa y se le da el adiestramiento requerido para desempeñar sus funciones.

### **Objetivos del proceso**

- Formalizar la relación de trabajo para brindarle mayor confianza al trabajador (que se “ponga la camiseta”)
- Tener por un expediente que pueda ser utilizado como respaldo ante cualquier contingencia laboral
- Explicar las principales relaciones de trabajo que tendrá, así como sus principales responsabilidades y normas a seguir
- Adiestrar al trabajador en el puesto para aumentar su eficiencia y evitar al máximo los errores que se pudieran presentar

### **Principales funciones en el proceso**

- Entrega al empleado del contrato individual de trabajo, así como de las políticas de la empresa en cuanto a faltas, permisos con goce de sueldo, retardos, faltas administrativas etc.
- Entrega por escrito de las principales normas a seguir sobre el uso de la maquinaria, así como la entrega de formato de enterado para su firma correspondiente.
- Explicación de sus funciones en el lugar de trabajo

ELABORÓ:

JESSICA FABILA

REVISÓ

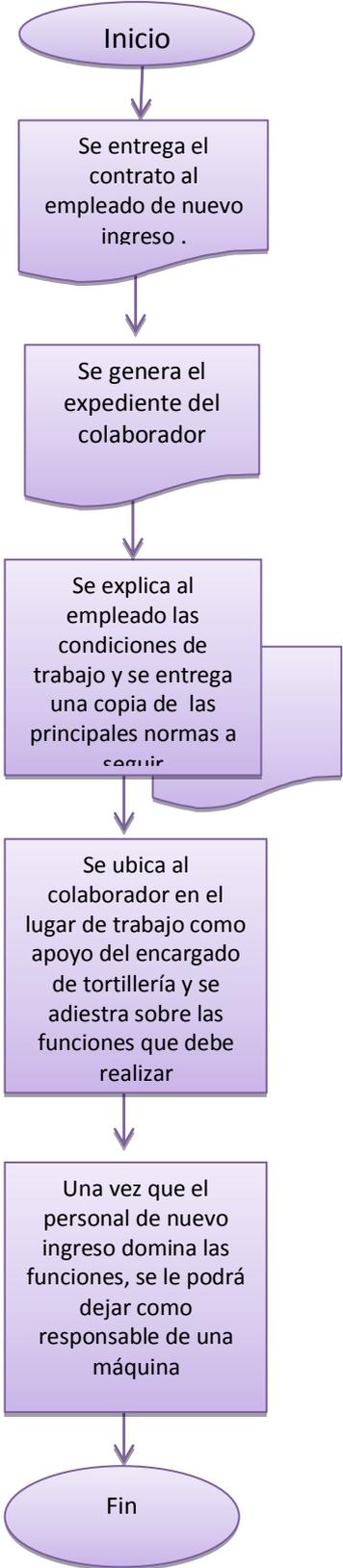
M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ

SRA. CRISTINA CRUZ



**PROCESO CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO**





### POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

A continuación se mencionan las políticas bajo las cuales se rige el proceso:

- Todo empleado de Tortillerías Fabila deberá contar con un expediente compuesto de:
  - ✓ Solicitud de empleo
  - ✓ Comprobante de domicilio
  - ✓ Contrato individual de trabajo
  - ✓ Carta aceptación de políticas de trabajo y normas principales de seguridad e higiene
  
- Se deberá explicar al colaborador de nuevo ingreso cuantas veces sea necesario las políticas y normas de seguridad e higiene, esto con la finalidad de que tenga un panorama totalmente claro de cómo ser más productivo y evitar los riesgos de trabajo.
  
- El Generalista de Recursos Humanos, en conjunto con un Encargado de Tortillería, será el responsable de enseñar al candidato sus funciones, de manera posterior, será el Encargado de Tortillería el responsable del adiestramiento por un lapso no mayor a tres días

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

Para medir el desempeño del área de contratación, inducción y adiestramiento, se utilizarán los siguientes indicadores:

$$\frac{\text{No de expedientes completos}}{\text{Total de trabajadores}}$$

Dichos indicadores deberán ser medidos respecto a cierto periodo de tiempo mediante la sig tabla.

CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
No de expedientes completos vs total de trabajadores												
Hrs. Invertidas en el adiestramiento												
Costo del adiestramiento												

ELABORÓ: <b>JESSICA FABILA</b>	REVISÓ: <b>M. A. RICARDO GUTIÉRREZ</b>	AUTORIZÓ: <b>SRA. CRISTINA CRUZ</b>
-----------------------------------	---	--



**F  
U  
N  
C  
I  
O  
N  
E  
S  
D  
E**

**R  
E  
C  
U  
R  
S  
O  
S  
H  
U  
M  
A  
N  
O  
S**

**COMPENSACIONES  
Y NÓMINA**

ELABORÓ:

JESSICA FABIJA

REVISÓ

M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ

SRA. CRISTINA CRUZ



## **COMPENSACIONES Y NÓMINA**

Esta área es la encargada del análisis de los salarios de los trabajadores en relación a sus funciones y al resto de los puestos en la organización con la finalidad de encontrar la equidad interna; también tiene como objetivo el estudio de los salarios de los mismos puestos con respecto a otras organizaciones para lograr así la equidad externa.

Una vez determinados los salarios de acuerdo a dicha equidad, es necesario hacer el pago oportuno y exacto de acuerdo a las incidencias presentadas dentro del periodo de pago. Esta área deberá hacer el análisis minucioso de las percepciones y deducciones de cada uno de los trabajadores, así mismo, una vez concluida la relación laboral, realiza el cálculo de finiquito o liquidación según corresponda.

Además de la determinación del monto salarial y el pago del mismo, se hace un estudio sobre las compensaciones que pueden hacerse al empleado derivadas de: buenos resultados, puntualidad, antigüedad etc. y que no representan un costo elevado para la Organización

### **Objetivos del proceso**

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con las funciones que desempeña
- Realizar el pago correcto y oportuno a cada trabajador
- Hacer atractiva la Organización para el empleado
- Retener a los mejores trabajadores
- Motivar a los empleados para que tengan valor agregado en sus funciones

### **Principales funciones en el proceso**

- De manera anual se investigan los salarios otorgados en negocios de la zona del mismo giro y con horarios similares, de esta manera se establece una estructura salarial con tres niveles: primer nivel (reciente ingreso), segundo nivel (incremento por antigüedad) y tercer nivel (suma de incremento por méritos y antigüedad)
- Diseñar y analizar un cuadro de prestaciones atractivas para el trabajador de acuerdo al mercado
- Pago de manera oportuna al trabajador
- Entrega de un comprobante de pago donde se expresa claramente el monto de lo pagado junto con las incidencias que pudieran haberse presentado (descuentos, vacaciones, ausentismos, bonos, etc.)
- Cálculo de finiquitos y liquidaciones

ELABORÓ:

JESSICA FABILA

REVISÓ

M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ

SRA. CRISTINA CRUZ





### POLÍTICAS DE COMPENSACIONES Y PAGO DE SALARIOS

A continuación se mencionan las políticas bajo las cuales se rige el proceso:

- Todo incremento salarial deberá ser aprobado por el Comité de Compensaciones (conformado por el Administrador General, el generalista de Recursos Humanos, y un encargado repartidor)
- Se Pagará al colaborador promedio una compensación total competitiva equivalente a la media del mercado.
- Otorgar una pequeña compensación a aquel empleado que demuestre mayor interés o afinidad con los objetivos organizacionales. De no ser posible una compensación adicional monetaria, se considerará otorgar la compensación con días de descanso extraordinarios.
- Cada año se buscará otorgar un incremento salarial proporcional a la inflación, siempre y cuando la productividad de la Organización lo permita.
- Todo colaborador deberá firmar su comprobante de pago aún si no está de acuerdo con la percepción obtenida. Si desea hacer aclaraciones, se podrán hacer y, de ser requerido algún ajuste, se firmará un comprobante por separado.
- El pago de los salarios deberá ser de manera semanal y puntualmente el domingo al término de la jornada laboral.
- Si el trabajador requiere de algún pago anticipado, deberá solicitarlo al Administrador General y, previa autorización, deberá firmar el vale correspondiente con el cual se le hará el descuento del pago anticipado en dos o tres parcialidades según sea el monto.
- Todo faltante en la venta del día se verá descontado en el pago de esa misma semana.
- Todo descuento por faltas deberá estar respaldado con una amonestación por escrito firmada por el trabajador

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

Para medir el desempeño del área de Contratación, inducción y adiestramiento, se utilizarán los siguientes indicadores:

$$\frac{\text{Total de trabajadores}}{\text{Personal con incremento de sueldo}}$$

$$\frac{\text{Monto del salario del mercado}}{\text{Monto de salario del trabajador}}$$

$$\frac{\text{Total de ingresos de la sucursal}}{\text{Sueldo del trabajador}}$$

$$\frac{\text{Monto total del sueldo}}{\text{Monto de descuentos hechos al trabajador}}$$

ELABORÓ: JESSICA FABILA	REVISÓ: M. A. RICARDO GUTIÉRREZ	AUTORIZÓ: SRA. CRISTINA CRUZ
----------------------------	------------------------------------	---------------------------------



**TORTILLERÍAS FABILA**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Dichos indicadores deberán ser medidos respecto a cierto periodo de tiempo mediante la sig tabla.

COMPENSACIONES Y NÓMINA												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Monto total de remuneraciones												
No. De Finiquitos												
Monto de finiquitos y liquidaciones												
Monto de bonos extraordinarios												
Costo de compensaciones adicionales (días de descanso extra, convivencias, etc.)												
No de empleados con incremento salarial												
N° de sanciones administrativas (descanso obligado a los trabajadores por constantes inasistencias, retardos o faltas administrativas												

ELABORÓ:	REVISÓ	AUTORIZÓ
JESSICA FABILA	M. A. RICARDO GUTIÉRREZ	SRA. CRISTINA CRUZ



**F  
U  
N  
C  
I  
O  
N  
E  
S  
  
D  
E**

**R  
E  
C  
U  
R  
S  
O  
S  
  
H  
U  
M  
A  
N  
O  
S**

**SEGURIDAD E  
HIGIENE**

ELABORÓ:

JESSICA FAMILIA

REVISÓ

M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ

SRA. CRISTINA CRUZ



## **SEGURIDAD E HIGIENE**

Esta área se encarga de poner en práctica una serie de normas y condiciones educacionales, técnicas y médicas tendientes a proteger la integridad física de los colaboradores, así como de prevenir y evitar riesgos o accidentes de trabajo inherentes a las funciones de la empresa.

Es necesario mantener un enfoque de prevención y/o detección temprana de factores de riesgo y/o problemas de salud, para ser atendidos en forma oportuna y profesionalmente por todas las personas que laboran en la organización

### **Objetivos del proceso**

- Mantener un nivel elevado de la calidad de vida dentro del ambiente laboral, garantizando la seguridad y la vida misma del personal
- Erradicar los costos que generan las acciones correctivas a accidentes, enfermedades y riesgos laborales
- Cuidar la integridad física y mental de las personas que laboran en la organización
- Cuidar y proteger las instalaciones, activos, materiales e información
- Disminuir los costos que generan los pagos a seguros privados por eventualidades
- Dar cumplimiento a normas locales e internacionales de seguridad e higiene en el trabajo  
Prevenir riesgos y/o enfermedades profesionales durante el desempeño de sus labores.
- Evitar pérdidas personales y/o materiales por medio de la prevención

### **Principales funciones en el proceso**

- Integración de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
- Diseñar y analizar planes y programas de Seguridad e Higiene en el trabajo de acuerdo a la legislación vigente
- Se da un programa informativo a los empleados destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de seguridad e higiene, indicando los peligros existentes y dando sugerencias para evitarlos
- Colocación de carteles o letreros en cada local conforme a los lineamientos de protección Civil y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- El Generalista de Recursos Humanos verificará el cumplimiento de todos los programas y hará una evaluación de la aplicación
- Vigilar que cada lugar de trabajo se encuentre en condiciones salubres y que quede con las herramientas necesarias para cuidar la salud y seguridad de los trabajadores (extintores, botiquines de primeros auxilios, sanitarios limpios, señalamientos, etc.)

ELABORÓ:

JESSICA FABILA

REVISÓ

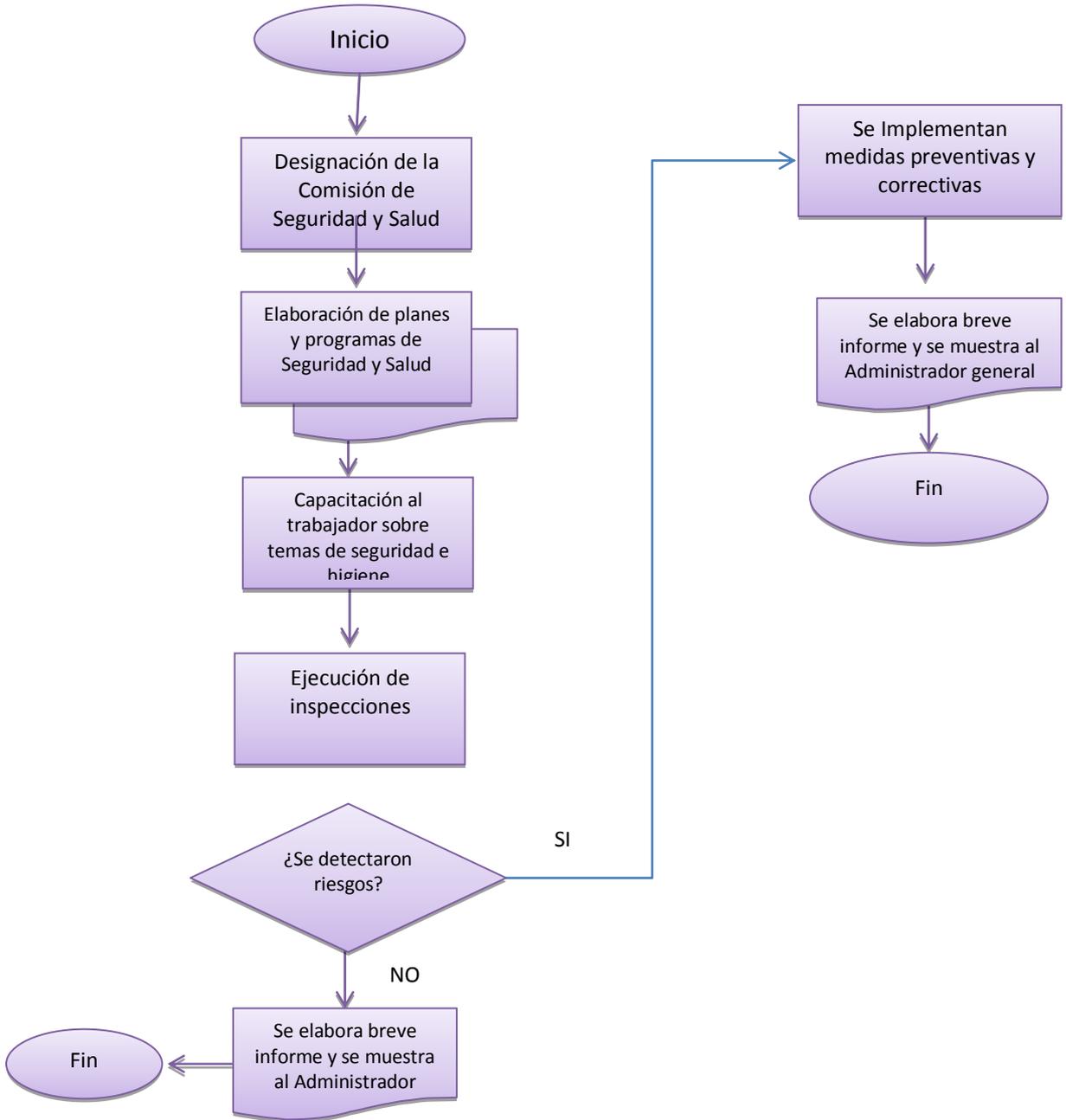
M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ

SRA. CRISTINA CRUZ



**PROCESO DE SEGURIDAD E HIGIENE**





### POLÍTICAS DE COMPENSACIONES Y PAGO DE SALARIOS

A continuación se mencionan las políticas bajo las cuales se rige el proceso:

- Los locales de trabajo deberán contar con toda la señalización y equipo necesario reglamentada en las leyes locales (extintores, botiquines, señalamientos, etc.), dichos señalamientos deberán mantenerse visibles en todo momento
- Se deberá dar capacitación a los trabajadores sobre las medidas de prevención y corrección ante posibles riesgos de trabajo
- Todo accidente de trabajo deberá ser analizado para detectar las causas que lo originaron, en caso de haber sido descuido del trabajador, deberá levantarse el acta administrativa correspondiente
- Aquel trabajador que sufra de accidente de trabajo, deberá acudir de inmediato a recibir los servicios médicos pertinentes y no podrá presentarse hasta tener haber atendido al pie de la letra las indicaciones del médico.
- Es responsabilidad del trabajador mantener limpio su lugar de trabajo, de no ser así, se levantará el acta correspondiente
- El trabajador deberá guardar las medidas de higiene adecuadas para el desempeño de sus labores
- Se debe estricto apego a los códigos de vestimenta y uniformes, así como de herramientas para laborar

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

Para medir el desempeño del área de Seguridad e Higiene, se utilizarán los siguientes indicadores:

$$\frac{\text{Inasistencias por Accidentes de trabajo}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{No. De hrs perdidas por accidentes}}{\text{Hrs efectivamente laboradas}}$$

$$\frac{\text{Condiciones inseguras eliminadas en el periodo analizado}}{\text{Condiciones inseguridad a eliminar en el periodo}}$$

$$\frac{\text{No de accidentes}}{\text{No. De accidentes del mes anterior}}$$

ELABORÓ:

JESSICA FABILA

REVISÓ

M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ

SRA. CRISTINA CRUZ



**TORTILLERÍAS FABILA**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Dichos indicadores deberán ser medidos respecto a cierto periodo de tiempo mediante la sig tabla.

SEGURIDAD E HIGIENE												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
No. De accidentes del mes												
Empleados que conocen las medidas de seguridad												
Incapacidades por RT												
N° de hras perdidas por accidentes												
Costo de los accidentes de trabajo												
No. De inspecciones realizadas con resultados óptimos												
N° de sanciones aplicadas por falta de prevención												



# ANEXOS

ELABORÓ:  
JESSICA FAMILA

REVISÓ  
M. A. RICARDO GUTIÉRREZ

AUTORIZÓ  
SRA. CRISTINA CRUZ

