

**308923**

**67**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE PEDAGOGÍA**

**JUSTIFICACIÓN PEDAGÓGICA DE UN  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA  
EMPRESA JUGUETERA**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:  
FERNÁNDEZ IBARRA, LUISA FERNANDA**

**FALLA DE ORIGEN**

**1995**



## **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 está 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.

308923

67  
24

**INDICE.**

I. Exordio	1
I.1 Exposición de Motivos	1
I.2 Justificación	1
I.I Cuerpo del informe	3
II.1.1 Descripción de la empresa	3
II.1.2 Objetivos del proyecto	14
II.1.3 Contenidos	14
II.1.4 Metodología	15
II.1.5 Recursos con los que cuenta la Empresa para llevar acabo el proyecto	17
II.2 Valoración crítica del trabajo	18
II.2.1 Problemas o Situaciones a las que responde	18
II.2.2 Propuesta pedagógica	19
II.2.3 Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica profesional	66
III. Corolario	68
III.1 Evaluación del desempeño	68
III.2 Aparato Crítico	69
Anexos	70
Bibliografía	71

## I. EXORDIO

### I.1 Exposición del motivos.

En una organización el recurso humano es el elemento más importante de la misma, es el motor por lo que es esencial que la empresa esté al tanto de las necesidades del individuo para lograr una mayor efectividad y desarrollo del personal.

En la mayoría de las organizaciones se encuentran departamentos específicos que van desde el mantenimiento de la empresa hasta la Dirección General que en los se cuales desempeñan funciones específicas para lograr los objetivos de la organización y es muy lamentable que no siempre se encuentra una estructura formal para detectar las necesidades del personal de manera de satisfacerlas, logrando una mayor eficiencia en la organización.

El proyecto tiene como principal objetivo dar a conocer el modelo de un departamento de Recursos Humanos, que destaque la importancia del personal dentro de la organización ya que representa el verdadero factor de cambio, crecimiento y continuidad organizacional. La empresa debe dar la oportunidad concreta y real a sus trabajadores de perfeccionarse, desarrollarse; es decir de educarse.

- . Los motivos por lo cual se desarrolla este proyecto fueron:
- . Dar una vinculación entre empresa y educación para un mejor logro de sus objetivos.
- . Tener la oportunidad de brindar un cambio a una empresa para su mejor desarrollo.
- . Establecer políticas y procedimientos estructurados que permitan el desarrollo de su gente
- . Desarrollar actividades que permita que el personal se integre más a la empresa logrando así más participación y una mejor actitud del personal y compromiso con la empresa
- . Generar un buen ambiente de trabajo.

Para alcanzar estos objetivos es importante que la empresa esté interesada en el personal y sea consciente de la importancia de su desarrollo y que promueva la participación para lograr un alto sentido de participación y arraigo que coadyuve al cumplimiento de sus metas.

### I.2 JUSTIFICACIÓN

Para encontrarle sentido a este proyecto tenemos que partir de la base de que lo más valioso con que la empresa cuenta son los seres humanos y que ellos tienen que satisfacer ciertas necesidades para lograr una realización, entre algunas de sus necesidades, se encuentra la del desarrollo, todo hombre busca progresar por lo que hay que brindarles oportunidades por medio de la capacitación (como proceso educacional en la empresa) abriéndole camino en el trabajo que desempeña, a fin de lograr su madurez y que cada vez participen más en la marcha de la organización, para lograr los objetivos de esta, siempre considerando a la persona con dignidad y que esta sea respetada.

El programa de la implantación del departamento de Recursos Humanos debe ser llevado a cabo por un profesional, en lo personal recomendaría a un Lic. en Pedagogía, ya que es un profesionalista que trabaja con el ser humano en cualquier circunstancia de la vida, tomando al hombre como ser educable en cualquier ámbito siempre partiendo de sus capacidades específicamente humanas (inteligencia y voluntad).

Actualmente la función de un pedagogo dentro de la empresa es muy importante y poco a poco debe ir tomando carácter de trascendental en el área de recursos humanos. Ya que durante la investigación realizada se ve la necesidad que existe en la empresa de un Pedagogo que su experiencia profesional y su formación conceptual le permite ver el desarrollo y evolución del personal por medio del diagnóstico, planeación, realización, evaluación y toma de decisiones en la persona tomándolo en cuenta como un sujeto de estudio en el ámbito educativo, para sustentar lo anterior hay que destacar algunas de las áreas que se desarrollan dentro de la carrera de pedagogía en la Universidad Panamericana que es la columna vertebral de la formación y capacidad profesional de él pedagogo.

Partimos del área filosófica ya que al hombre se le trata según el concepto que se tenga de él y en esta área se proporciona al pedagogo el fundamento esencial de lo que es el hombre para su acción educativa, conciderandolo como persona humana responsable, libre y perfectible, así como el conocimiento de la realidad en la cual está inmerso, igualmente le da los lineamientos analítico-sintético que le permiten reflexionar sobre cualquier sistema o problema educativo encontrando vías de solución adecuadas.

El área psicológica ayuda al pedagogo a comprender y orientar junto con la filosofía la conducta humana, capacitándolo para aplicar procedimientos y recursos psicológicos que contribuyan al proceso de la mejora personal.

El área didáctica que es exclusiva de la pedagogía, es muy importante ya que nos da la instrumentación para poder dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje eficazmente por medio de los cuatro métodos didácticos: diagnóstico, planeación, realización y evaluación en cualquier situación educativa.

La última que mencionaremos es la empresarial que valora el proceso educativo en la empresa como una realidad administrable, basándose en los principios de administración, y se capacita al pedagogo para realizar una administración eficiente de los Recursos Humanos.

A manera de conclusión se puede ver que el pedagogo está perfectamente capacitado para llevar a cabo este proyecto.

## **II CUERPO DEL INFORME.**

### **II.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

#### **LA INDUSTRIA DEL JUGUETE EN MÉXICO**

Existen aproximadamente 85 pequeños fabricantes de juguetes mexicanos que venden aproximadamente el 10% de las ventas totales de la industria. El 90% de la oferta lo representan 6 compañías transnacionales. La drástica apertura comercial en los últimos años ha afectado a la producción nacional y desaparecido varias jugueteras; Por otro lado existieron aportaciones de producto del oriente a precios de dumping que afectaron a la industria nacional y extranjera; Actualmente existe una regularización que a tratado de disminuir las prácticas desleales de comercio en este sector.

Por otro lado la venta de juguetes está muy concentrada en ciertos canales de distribución ya que las cadenas de autoservicio representan más del 60% de las ventas, las tiendas departamentales y mayoristas jugueteros representan el resto de la demanda.

La venta de juguetes es sumamente estacional ya que aproximadamente el 85% de la compra a nivel consumidor se lleva acabo en unos días ( del 16 de Diciembre al 6 de Enero ).

Hasta hace 2 años el 95% de las ventas se concentrban en México D. F., Guadalajara y Monterrey. Actualmente se ha logrado que aproximadamente el 20% de las ventas se lleve acabo en provincia fuera de estas 3 ciudades.

#### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

La empresa ( \* ) en la que se desarrolló el proyecto fue fundada como subsidiaria de una corporación de Estados Unidos. . que es la empresa de juguetes más grande del mundo, formando parte de las primeras 170 empresas, según el reporte de la revista Fortune (es una revista de negocios que se publica en E.U.A. que cuenta con un alto prestigio ). La empresa de México fue fundada a finales de 1991. Esta empresa en México se dedica a la comercialización y venta de juguetes. Durante este período ha crecido significativamente su volumen de operación. Específicamente, las ventas han crecido 6 veces más durante este período y a la fecha ocupa el segundo lugar en ventas en el mercado. Su distribución se ha ampliado significativamente en Provincia y ha iniciado su incursión en nuevos canales de distribución como farmacias y papelerías. Actualmente, su distribución se concentra en Autoservicio, Tiendas Departamentales y mayoristas jugueteros. Actualmente, la empresa en México está clasificada como una de lo 50 anunciantes más importantes en el País por el monto de su inversión y su peso publicitario.

(\*El nombre de la empresa no se menciona a petición de la misma.

Esta empresa inició sus operaciones en México mediante la adquisición de una pequeña compañía mexicana de juguetes. El principal giro de la compañía es la comercialización de los juguetes por lo cual importa aproximadamente el 90% de su línea, ensambla en México un 5% y produce en México a través de maquiladoras otro 5%.

La empresa cuenta con 95 empleados de planta, así mismo con empleados eventuales que fluctúan entre 40 y 160 durante la temporada navideña. Además se cuenta con un grupo de promotores y demostradoras contratados a través de una agencia de promociones y que varían entre 30 y hasta 210 en temporada navideña. Aparte la compañía cuenta con 3 bodegas cada una con 50 mil m2 en las cuales se recibe el producto se acondiciona y se embarca a los clientes. El acondicionado consiste en las adaptaciones al empaque al español para una mejor comercialización e incluir las etiquetas legales por requerimientos gubernamentales, en la bodega laboran los eventuales antes mencionados. Finalmente la compañía cuenta con un programa de "entrenandos" mediante el cual se contratan entre 2 y 4 estudiantes universitarios como asistentes en diversas áreas. Se está trabajando un programa para el desarrollo de producto y promotores mexicanos para fabricar en México y depender menos de las importaciones.

### **MISIÓN DE LA EMPRESA.**

Proveer a las familias de juguetes que sean seguros, educativos, de precio razonable y que provean alto entretenimiento.

Debemos de proveer a nuestros clientes de un servicio superior y productos con el máximo valor. Nuestra razón de ser es proporcionar a nuestros accionistas de utilidades. Nos debemos dedicar al mejoramiento de nuestra propia gente.

### **VALORES.**

Nuestra prosperidad depende en responder pronto y adecuadamente a las necesidades del mercado.

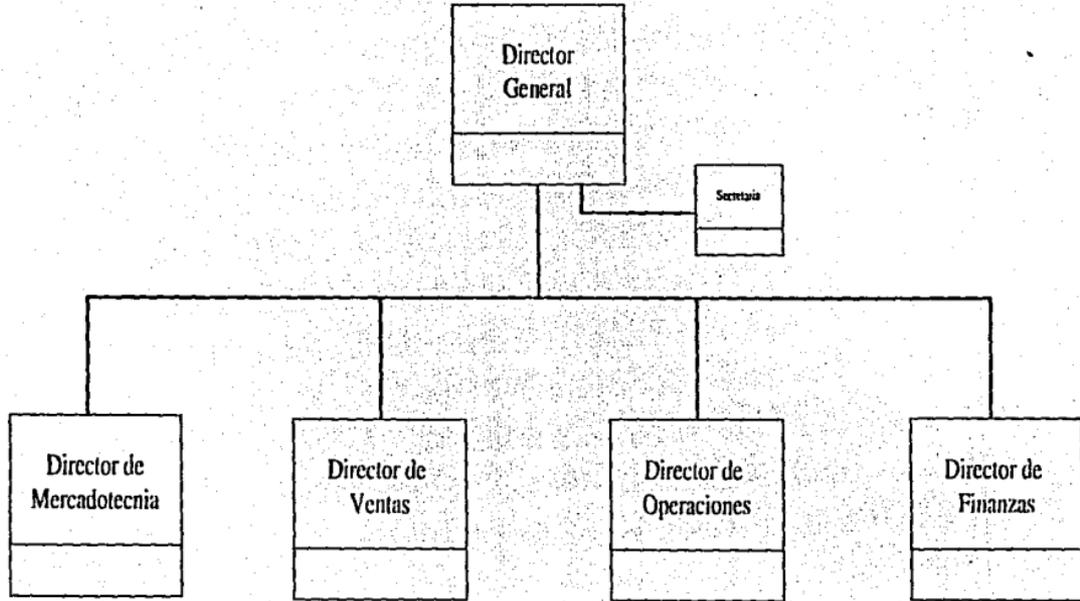
Nuestro crecimiento depende de una mejora continua en nuestros productos, procesos, sistemas y gente.

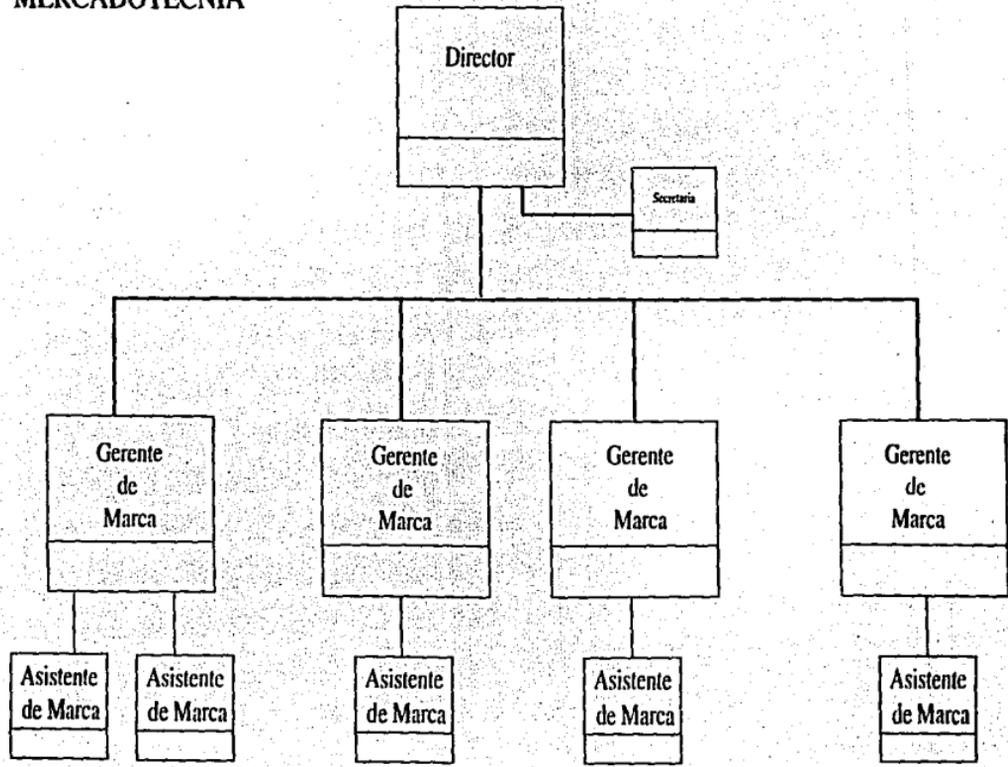
Creemos en el concepto y la fuerza del trabajo en equipo y en la importancia de cada individuo.

Debemos de ser responsables con nuestra comunidad y el medio ambiente.

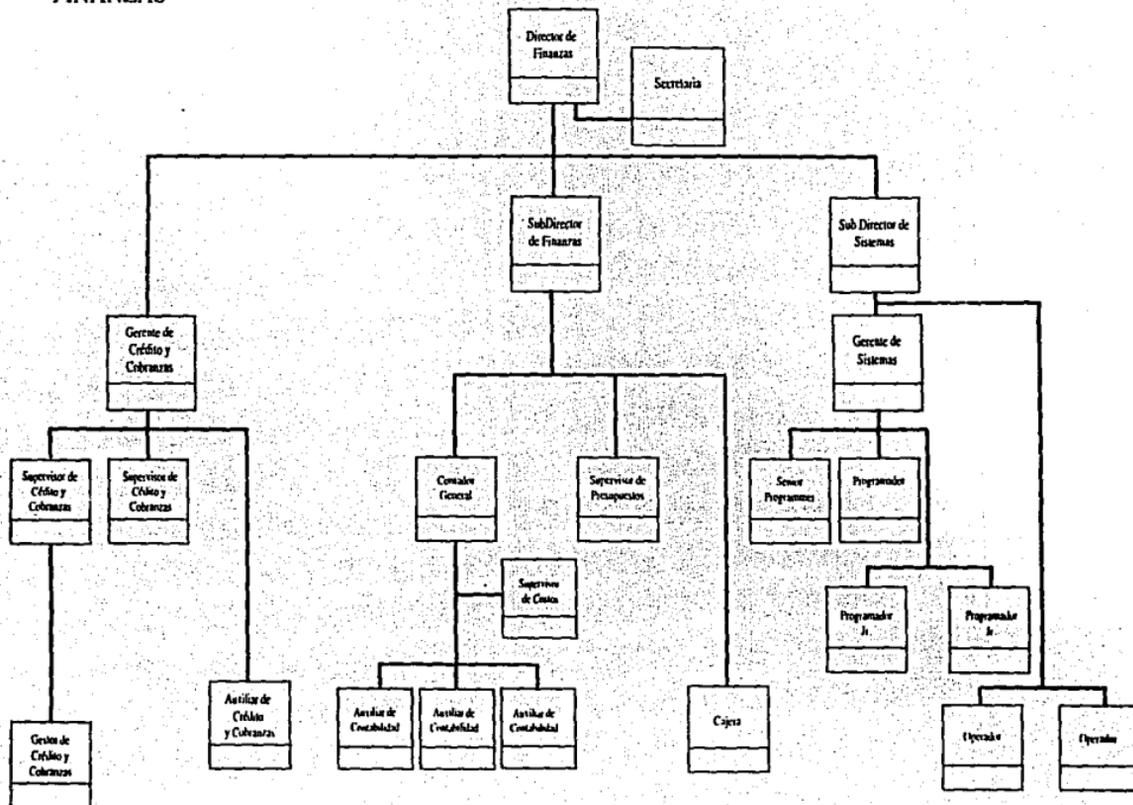
### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

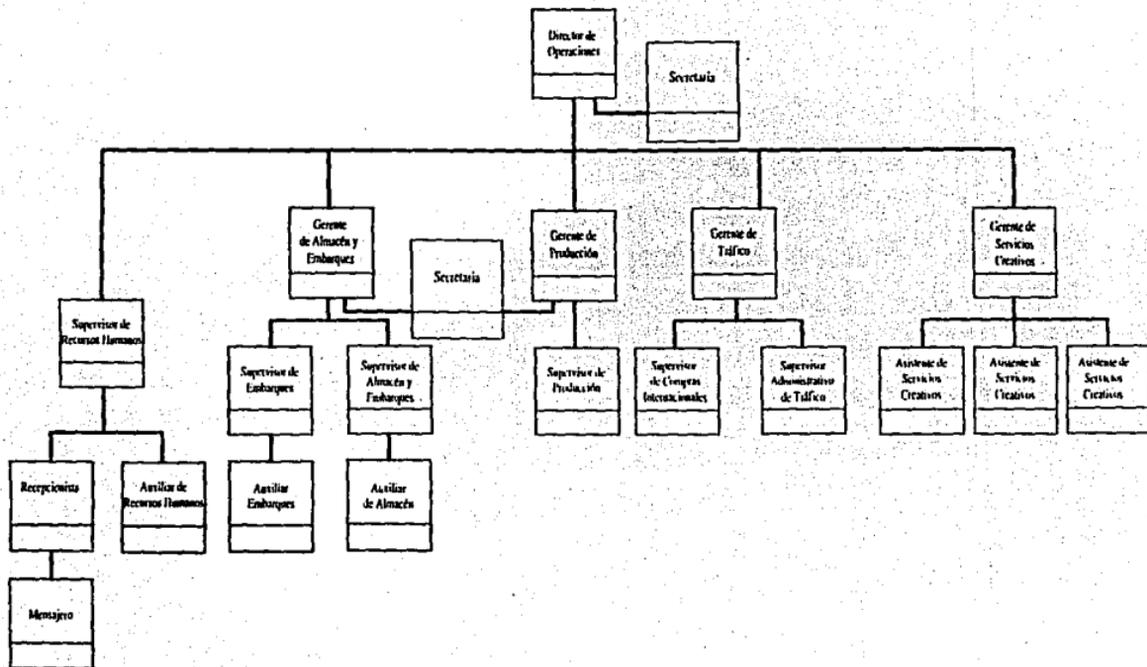
La empresa cuenta con 4 áreas funcionales que se describen en el organigrama.  
(Ver en la siguiente página.)





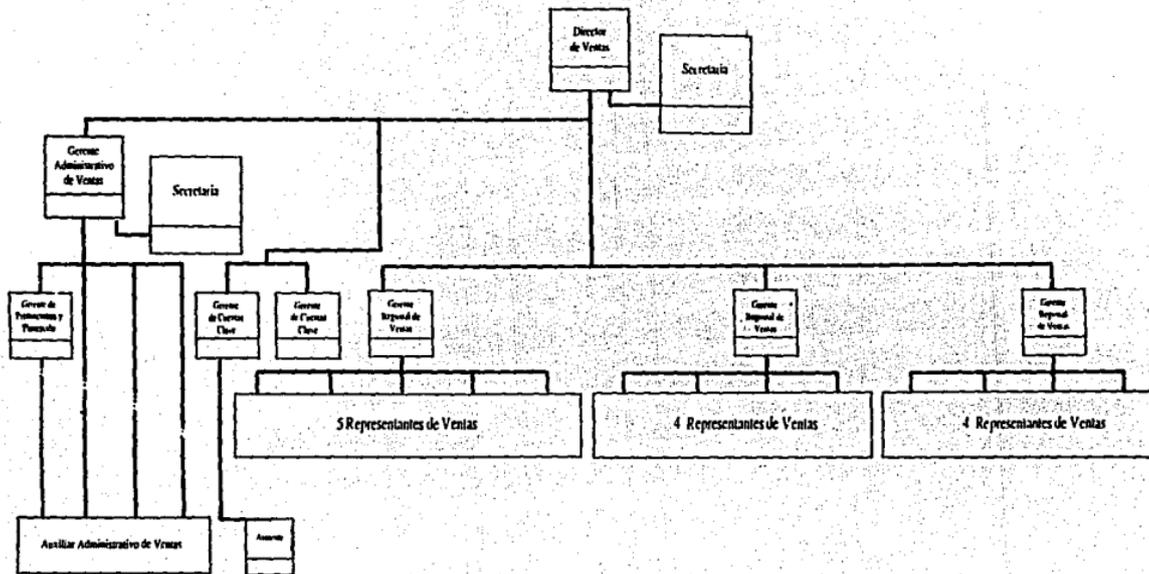
# FINANZAS





# VENTAS

9



## **FILOSOFÍA DE SERVICIO.**

Somcs una empresa orientada al consumidor y consciente de la importancia de proveer un servicio oportuno y constante a nuestros clientes, a través de conocer sus necesidades, proveerlos de productos de alta calidad y de buscar el beneficio mutuo.

Reconocemos que nuestra razón de ser es proporcionar al consumidor de productos seguros y entretenidos para su sana diversión.

### **Objetivos de la Empresa.**

- 1) Ser la empresa número uno de México en ventas y utilidades en el ramo de juguetes.
- 2) Proveer a los accionistas de una rentabilidad igual o superior al promedio de la corporación .
- 3) Lograr que los juguetes sean cada vez más accesibles a segmentos de menores ingresos.
- 4) Buscar el desarrollo y satisfacción en el trabajo de cada empleado.
- 5) Proporcionar el entretenimiento de los niños incidiendo en su sano desarrollo.
- 6) Apoyar a nuestra comunidad particularmente al segmento de los niños, con actividades sociales que beneficien a los niños (con donativos a orfanatorios etc.)

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:**

A continuación se dará una breve descripción de puestos de la organización para dar a conocer mejor los objetivos específicos de cada área y cuáles son las funciones que desempeñan, con el fin de conocer más a fondo la empresa.

### **FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL:**

- 1.- Coordinar las actividades de las distintas áreas de la empresa (Ventas, Mercadotecnia, Operaciones y Finanzas), para lograr los objetivos de la empresa.
- 2.- Definir las estrategias que permitan el logro de su utilidades y el desarrollo de sus marcas.
- 3.- Asegurarse de que las decisiones de corto plazo son consistentes con los objetivos de largo plazo
- 4.- Propiciar el desarrollo de los recursos humanos de la organización.
- 5.- Buscar oportunidades de negocios consistentes con la estrategia de la organización.
- 6.- Asegurarse de que la organización sea un buen "Ciudadano Corporativo".

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA:**

- Seleccionar y determinar la línea de productos.
- Presentaciones - Diseño y preparación de las presentaciones a fuerza de ventas y clientes.
- Plan de mercadotecnia - Elaborar, proponer, actualizar y ejecutar el plan de mercadotecnia.
  - Considerando:
    - Mercado
    - Objetivos
    - Plan de ventas
    - Plan de abastecimiento
    - Plan de publicidad
    - Plan de promociones y Eventos Especiales
- Precios:  
Proponer precio y margen a la dirección General
- Información:  
Definir, obtener y evaluar información de mercado necesaria, para toma de decisiones.
- Relaciones Externas:  
Relación con:
  - Agencias de Publicidad
  - Diseñadores
  - Medios
  - Personal de Mercadotecnia de casa matriz
  - Personal de Relaciones Públicas de casa matriz.
- Presupuesto:  
Ejecutar y controlar el Presupuesto Anual de Operación.
- Capacitación:  
Desarrollo y control de plan de capacitación del área.
- Políticas y Procedimientos:  
Desarrollo e implantación de políticas y procedimientos de su área.
- Medios:  
Control del gasto de medios.

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

- Plan de ventas anual.
- Consecución y realización de ventas planeadas. Estrategias y evaluaciones permanentes.
- Presentación de línea y productos a clientes.
- Coordinación servicio a clientes.
- Información y atención a clientes .

- Exhibición de producto en punto de venta.
- Elaboración y control de presupuesto anual de operación.
- Desarrollo y control de sistema de información de su área.
- Desarrollo y control de plan de capacitación de su área.
- Relación con áreas de ventas de casa matriz
- Relación con clientes, agencias de promotores, negociaciones con ejecución y control del proceso diario de facturación.
- Planeación y control diario de vendedores.
- Objetivos de ventas.
- Incentivos de ventas.
- Cuenta de gastos.
- Reporte diario de ventas.
- Control de automóviles del área de ventas
- Apoyo para juntas y eventos de ventas.

#### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE FINANZAS:**

##### **Director.**

- Asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones legales y contractuales de la compañía
- Desarrollo y control de sistema de información de su área.
- Desarrollo y control de plan de capacitación en su área.
- Relación con áreas de finanzas y legal de casa matriz.
- Relación con:
  - Bancos.
  - Abogados
  - Auditores
  - Entidades de gobierno federal y local.
  - Tramite y control de marcas.
  - Desarrollo e implementación de políticas y procedimientos de operación, de acuerdo con política al respecto.
  - Coordinación y control del manual de organización.

#### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE OPERACIONES.**

- Garantizar el eficiente funcionamiento de la operación de toda la empresa.
- Garantizar el abastecimiento de insumos a todos los departamentos para mantener la operación sin interrupciones.
- Elaborar e implementar el plan estratégico de operación.

- Elaborar el plan maestro de abastecimiento
- Elaborar el plan general de capacitación del personal.
- Integrar la operación bajo un sistema que garantice el control de la misma.
- Implementar las relaciones con las personas involucradas en la operación de nuestras compañías aliadas y nuestra casa matriz.
- Elaborar e implementar el plan estratégico de desarrollo de proveedores
- Desarrollar los procedimientos de operación necesarios acordes a las políticas corporativas
- Elaborar las políticas y procedimientos del área de compras.
- Desarrollar e implantar el plan estratégico de calidad de la empresa.
- Integrar y definir la función de ingeniería del producto.
- Implantar y operar eficientemente el área de servicio a clientes y consumidores.
- Establecer los métodos de producción, así como implementar las líneas de producción requeridas para cubrir las necesidades de producto.
- Implementar, el sistema de control de producción
- Elaborar el reporte de control de producción.
- Control de normas.
- Mantenimiento preventivo y correctivo a instalaciones y equipo
- Embarque de la bodega a los clientes.
- Pago y control de impuestos de importación y gastos aduanales.
- Control de exportación.
- Recuperación de impuestos de importación pagados por importaciones temporales.
- Coordinación con proveedores extranjeros.
- Coordinación de todas las necesidades de importación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Elaboración de reporte de tráfico.
- Negociación con transportistas.
- Elaboración del reporte de inventarios, compras y ventas.
- Vigilancia.
- Control del comedor en la bodega.
- Medidas de seguridad del personal.

**NOTA:** La producción implica adaptaciones al empaque, empaque del producto, algo de ensamble y en muy poco, producción total del producto.

## **N.1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Este proyecto tiene como objetivos principales:

- 1) Sensibilizar a la Dirección General sobre la importancia de implantar el departamento de Recursos Humanos en esta empresa..
- 2) Proponer la conformación de un departamento de Recursos Humanos, que ayude a la empresa al logro de sus objetivos, mediante el desarrollo de su personal..

## **N.1.3 CONTENIDOS**

El departamento de recursos humanos , es un esfuerzo por apoyar el crecimiento de la empresa proveyendo recursos de alta calidad , con las habilidades apropiadas para el logro de los objetivos de la organización . Este departamento actúa para atraer , retener, desarrollar y motivar a los empleados creando un excelente ambiente de trabajo. La empresa requiere un departamento de recursos humanos que este sistematizado para la planeación del departamento hay que tomar en cuenta cinco puntos que se que se nombran a continuación. ( 1 )

- 1) Crear un sistema completo de información de recursos humanos.
- 2) Perfiles de los recursos humanos o inventario del personal.
- 3) Pronóstico de recursos humanos y plan de carrera (programas para transferencias, ascensos promociones etc.)
- 4) Diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación
- 5) Evaluación o control del personal.

## **CRITERIOS FUNDAMENTALES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- Impulsar la calidad de liderazgo y la competencia general en el personal con mando para que sus colaboradores desplieguen toda su capacidad y desarrollen cabalmente su política.
- Mantener un nivel de compensación que permita atraer y conservar en la empresa a personal sobresaliente.

- Cubrir vacantes con personal de alta valía para la organización.
- Impulsar la práctica de la comunicación responsable en todos los miembros de la empresa.
- Entrenar y desarrollar proplamente a todos y cada uno de los integrantes para facilitar el desempeño óptimo en sus puestos y apoyar su crecimiento personal en compañía de la empresa.
- Evaluar permanentemente el desempeño de todos y cada uno de los miembros de la empresa partiendo de los objetivos concretos y completos acordados, por lo menos cada semestre entre superior y subordinado.
- Elaborar y mantener actualizados los manuales de operación de la empresa con las políticas que guen la actuación del personal.
- Utilizar técnicas prácticas y equipos adecuados que refuercen la efectividad individual y departamental, reduzcan costos y mejoren la fluidez en las operaciones de la empresa.
- Desarrollar acciones continuas para sostener el máximo nivel de motivación , colaboración y dedicación sin límites , en todos y cada uno de los miembros de la empresa.

#### II.1.4 METODOLOGÍA

Los procedimientos de investigación que se realizaron fueron tomados del modelo experimental, siguiendo básicamente sus 7 pasos: ( 2 )

- 1) Delimitar y simplificar el objeto de la investigación o problema.

El director de operaciones de la empresa me contactó como asesor externo para el diseño e implantación de un curso de motivación para las obreras de la compañía. Al entrevistarme con mí cliente le solicité información sobre el perfil de las obreras, situación actual, filosofía de la empresa, reglamento interno del trabajo para contar con la información adecuada y necesaria para el desarrollo del curso. Al tratar de conjuntar la información, se vio que no existe un departamento de Recursos Humanos sistematizado que concentre la información del personal para poder diseñar un curso adecuado a sus necesidades, comentando esto con el Director llegamos a la conclusión de que había que conformar un departamento de recursos humanos que no se enfoque únicamente a la parte administrativa sino también a la integración y desarrollo del personal.

- 2) Plantear una hipótesis del trabajo.

Con la creación del departamento de Recursos Humanos se sistematizarán los procedimientos y se detectarán necesidades reales de desarrollo para el personal de la empresa.

**3) Elaborar un diseño de investigación.**

**a) Revisión de literatura:**

Una vez detectado el problema solicité documentos internos de la empresa y busqué literatura sobre la función del departamento de Recursos Humanos e investigué como estaban conformados los departamentos de Recursos Humanos de diferentes empresas.

**b) Elección y definición del tema:**

Se delimitó el tema basándome únicamente en la función del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, ya que se observó que los problemas que presentaba la empresa en esta área era básicamente por la falta de un sistema organizado en el manejo del personal.

**c) Tratamiento del problema:**

Para el tratamiento del problema se hará un diseño de la estructura del departamento de Recursos Humanos y su organización con base en el tamaño y las necesidades de la empresa, y a los objetivos que persigue un departamento de personal.

**d) Ordenamiento del tema:**

Una vez detectado el programa a desarrollarse se estructuró un temario preliminar que incluía las principales actividades a desarrollarse.

**e) Señalamiento de fuentes preliminares:**

Se busco información teórica disponible en diferentes bibliotecas, se contactó a personas con experiencias en el departamento de Recursos Humanos.

**f) Elaboración de agenda:**

Se preparó una ruta crítica con las actividades clave, fechas de cumplimiento, y una coordinación entre las actividades.

**4) Realizar la investigación.**

Se llevaron a cabo entrevistas con los directores en las oficinas de la empresa, también se instaló un buzón de sugerencias para detectar los comentarios voluntarios por parte de los empleados; con esto se confirmó la necesidad que tiene la empresa por contar con una estructura de Recursos Humanos. También se llevó a cabo una observación de como se desarrolla la gente dentro de las oficinas (técnica y observación de conducta de campo).

5) Analizar los resultados.

Analizando los resultados de las entrevistas, el buzón de sugerencias y la observación del personal dentro del campo de trabajo, se ve claramente que no hay un departamento que detecte las necesidades e inquietudes del personal a manera de satisfacerlas.

6) Obtener conclusiones.

A lo largo de la investigación se confirmó la necesidad de instaurar el departamento de Recursos Humanos que analice y detecte las necesidades del personal.

7) Elaborar un informe escrito.

Es el que se llevó a cabo.

**2.1.5 Recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo el proyecto.**

**Recursos Humanos** La empresa actualmente cuenta con dos personas uno a nivel auxiliar y otro a nivel supervisor, en el area de Operaciones que por sus cargas de trabajo y su antigüedad en la empresa, podrían reportarle al nuevo gerente de Recursos Humanos, que tendrá que ser una persona contratada de fuera, ya que dentro de la empresa no existe una personal con experiencia para encargarse del departamento.

**Recursos Formales** Los recursos con los que cuenta la empresa son muy pocos ya que tiene un manual de organización el cual fue hecho por un asesor externo y que no refleja las necesidades reales de la empresa. Hay solamente algunas políticas y muy pocos procedimientos establecidos, no existe manual de inducción, se cuenta con u organigrama que todos conocen, no se cuenta con todas las descripciones de puesto ya que ha habido puestos de nueva creación y nadie ha hecho su descripción no existe ningún programa de retiro ni jubilación.

En general hay pocos recursos formales por lo cual se está proponiendo un programa que al ejecutarse permitirá a la empresa optimizar los recursos humanos.

**Recursos Materiales** Se cuenta con una pequeña oficina de 3 mt. X 4 mt., ubicada cerca de la dirección de operaciones, cuenta con un escritorio con un sillón y dos sillas una computadora personal. El presupuesto para sus programas lo tendrá que negociar con el director de Operaciones.

El costo para la empresa de este nuevo departamento sería aproximadamente de N\$ 20,000.00.

Esto es con el fin de que la empresa tenga una idea de que la contratación de una persona para llevar este proyecto a cabo conlleva una serie de gastos que en su momento propicio se considerarán.

## **II.2 VALORACIÓN CRÍTICA DEL TRABAJO.**

### **II.2.1 PROBLEMAS O SITUACIÓN A LOS QUE RESPONDE.**

El rápido crecimiento de la organización y la falta de una adecuada estructura de recursos humanos ha propiciado que se dificulte el logro de los objetivos de la organización en cuanto al desarrollo y satisfacción de los empleados en el trabajo y pone en riesgo el que no se alcancen los objetivos de ventas y utilidades de la empresa en el futuro aunque los objetivos comerciales y financieros se han alcanzado durante los primeros tres años, esto ha sido con un desgaste alto en el personal y sin lograr una eficiencia adecuada en el trabajo.

Actualmente cada una de las direcciones tiene la responsabilidad de selección y reclutamiento, inducción capacitación y desarrollo ( esto se ve claramente en la descripción de puestos ). La Dirección General propicia en coordinación con las direcciones el espíritu de trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a la empresa. Existe un proceso de comunicación informal que en forma natural se absorbió por el director de Operaciones y través del cual se han detectado las inquietudes y necesidades del personal mismas que se han tratado de resolver aunque sin un esquema claro ya que no existen políticas y procedimientos que den consistencia a las acciones tomadas.

Originalmente dos individuos un supervisor y un auxiliar desarrollaron algunas actividades operativas de personal reportando al Director de Finanzas sin embargo el personal nunca reconoció en ese grupo la actitud y el liderazgo necesarios para resolver sus problemas. Las labores que hasta ese momento desarrollaba ese grupo eran las siguientes:

- Manejo de la nómina .
- Registro de puntualidad: asistencia y vacaciones.
- Pago oportuno
- Contratación de personal eventual
- Pago de impuestos laborales
- Cálculos de liquidaciones y otras labores fundamentalmente operativas que absorben casi la totalidad de su tiempo.

A pesar de lo anterior el clima laboral es bueno y salvo en una de las direcciones existe un espíritu de trabajo en equipo y un sentido de integración y de lealtad hacia la compañía . Al instituirse un buzón de sugerencias, se solicitó que la Dirección de Finanzas no manejara la labor de recursos humanos, como consecuencia a lo anterior hace dos meses que las dos personas que manejan actividades de personal reportan a la Dirección de Operaciones lo cual ha mejorado las relaciones con el personal pero lo ideal será un departamento de Recursos Humanos a nivel gerencial que le reporte directamente a la Dirección General.

**A pesar del manejo poco estructurado de los Recursos Humanos, el personal en general está satisfecho con la compañía, lo cual creo que se debe en parte a lo siguiente:**

- 1) Se han alcanzado los agresivos objetivos de ventas y utilidades.
- 2) Existen retos constantes.
- 3) Muchos individuos han crecido como parte del trabajo (sin una capacitación estructurada).
- 4) Los empleados ha recibido promociones y gratificaciones en base a sus resultados.
- 5) Hay un espíritu de apoyo en la mayoría de sus áreas.

Sin embargo existen los siguientes riesgos.

- 1) Que el desgaste del personal genere un ambiente adverso a la empresa y con ello una desintegración del personal.
- 2) Que se genere una alta rotación de los empleados.
- 3) Que el punto anterior junto con los efectos de la crisis económica dificulten la obtención de los objetivos de la empresa a corto plazo.
- 4) La falta de optimización de los recursos humanos está generando un costo de oportunidad para la empresa.
- 5) Pero el riesgo más importante es no lograr el desarrollo y la satisfacción personal de cada individuo.

## **II.2.2 PROPUESTA PEDAGÓGICA.**

Antes de presentar el proyecto se destaca la importancia que tiene un departamento de esta naturaleza dentro de una organización:

El departamento de Recursos Humanos siempre se ubica dentro de una empresa así que empezaremos por definir que es una empresa, hay muchos conceptos acerca de ella pero tomaremos el que se adecua mas para el propósito de este trabajo, según Fernández Arena " Empresa es la unidad productiva o de servicio que se constituya por aspectos prácticos o legales, se integran con recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos " ( 3 ) .

Esta definición nos habrá la incógnita de qué es la administración? ya que la empresa se vale de ella para lograr sus objetivos pues bien, según el mismo Fernández Arena es "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado." ( 4 )

Aquí refleja la importancia de lo humano para alcanzar sus objetivos, de él depende el éxito o fracaso y si este recurso es aprovechado correctamente se alcanzarán mejor y mas rápidamente sus objetivos.

La empresa se conforma por varios recursos los cuales interactúan entre si, con el fin de lograr armónica y eficientemente los objetivos estos recursos se pueden resumir en :( 5 )

- **Recursos Materiales** - son todos aquellos bienes físicos o tangibles con los cuales cuenta la organización para poder desarrollar sus actividades económicas - productivas.

- **Recursos Técnicos** - Se consideran los bienes inmateriales de la empresa, pero gracias a los cuales se logra la adecuada coordinación de todos los recursos de la organización.

- **Recursos Humanos** - Son quienes constituyen el motor de la empresa, son el elemento de mayor actividad dentro de ella, así como únicos con dignidad, inteligencia voluntad y libertad. Todo ser humano que labora en una empresa queda comprendido en esta categoría participando en forma activa con los procesos propios de dicha empresa.

Por ser trascendental en la organización se le debe tratar con mayor detenimiento ya que la operación de la empresa es llevada acabo desde el nivel directivo hasta los operativos por seres humanos .

No se puede concebir una empresa que no contenga los recurso materiales, técnicos y humano

## RECURSOS HUMANOS

La mano de obra humana es uno de los recursos mas complejos y costosos, se refleja su importancia pues su papel en la empresa trasciende al éxito o fracaso de la misma, al aprovechamiento creativo de los recursos humanos, frecuentemente es la ventaja de una organización sobre otra..

Si bien es cierto que la administración implica lograr objetivos de empresa ya que el logro de los resultados es importante, pero los medios no deben nunca lesionar los fines, es decir, la dignidad de las personas. "No se puede ignorar la importancia y la dignidad de los seres humanos con el fin de acelerar las cosas"( 6 )

una empresa espera de sus empleados al ingresar a ella: ( 7 )

- . Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa.
- . Obtener su plena colaboración, es decir que quieran ofrecer sus capacidades al servicio de la empresa, cuando el persona "puede" y "quiere", el éxito de la empresa esta garantizado.
- A su vez, el trabajador que ingresa a una empresa busca.
- . Obtener una remuneración económica justa y propiciada a la responsabilidad e importancia de sus funciones.
- . Laborar en un ambiente de trabajo adecuado, promotor del respeto, la colaboración y el apoyo mutuo.
- . Poseer seguridad presente y futura, con posibilidades de progresar y mejorar en la empresa.
- . Tener oportunidad de su desarrollo integral y lograr su crecimiento tanto profesional como personal, desplegar sus potencialidades y su creatividad.

#### **EL FIN ÚLTIMO Y LA LABOR MÁS DIFÍCIL DE LOS RECURSOS HUMANOS RADICA EN LA COORDINACIÓN DE LOS INTERESES EMPRESA - TRABAJADOR.**

Los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos lo cual pone de manifiesto su importancia, ya que no puede suceder a la inversa. Por lo anterior, los recursos humanos en las organizaciones cobran cada día mayor atención y relevancia dentro de las actividades administrativas.

Las funciones generales de la administración de recursos humanos a su vez, están encaminadas a desarrollar y administrar políticas, programas, sistemas y procedimientos para garantizar una estructura organizacional eficiente, empleados capaces y productivos, trato equitativo, eficiente, empleados capaces y productivos, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción y seguridad en el trabajo, esto por supuesto redundará en beneficio de los trabajadores, la empresa y la comunidad; además de dar respuesta a la teoría y práctica administrativa en su búsqueda de la productividad.

- Las características de los recursos humanos dentro de la organización son: ( 8 )

- No son propiedad de la empresa, sus conocimientos habilidades, experiencias capacidades etc. son parte patrimonio personal, por lo que implica una disposición disposición voluntaria de la persona para ofrecer los servicios de la empresa

- La organización contará con el esfuerzo de su personal no por el hecho de que exista un contrato de trabajo, contará con él si este ve que su esfuerzo va a tener beneficio en alguna forma y si los objetivos de la empresa son valiosos y concuerdan con los suyos, por lo mismo su actividad será voluntaria.
- Las experiencias, conocimientos, capacidades, etc. se manifiestan a través del comportamiento y las actitudes de las personas, por lo que son intangibles. La intensidad o magnitud de las acciones dependen de la disposición voluntaria de los miembros.
- El total de los recursos humanos en la empresa puede ser incrementado por dos vías descubrimiento y mejoramiento; es decir actualizando potencialidades y promoviendo conocimientos mediante la capacitación, educación y desarrollo. La inversión en cualquier sentido del crecimiento de las personas incrementará el capital humano.
- Después de ver algunas de las características de los recursos humanos vemos que a su administración le compete : ( 9 )
- Acrecentar y conservar el esfuerzo humano en tanto favorezca el desarrollo y el perfeccionamiento del hombre y en tanto contribuya a la realización de los objetivos de la organización.
- Desarrollar y administrar políticas, sistemas, programas y procedimientos buscando la realización de un deber ser, cuyas metas y fines sean acordes a la dignidad humana y lograr la eficacia de su actuación.
- Ajustar, lo mejor posible, los requerimientos de la empresa o aún adaptarlos para lograr el máximo rango de desarrollo del potencial de los empleados ,
- Actuar con clara conciencia de lo que es y lo que vale la integridad de las personas garantizando de esta manera, la auto continuidad de las mismas; así como de la organización, en una dinámica de eficiencia y productividad.

#### PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la administración de recursos humanos queda resumido como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento, la salud los conocimientos , habilidades etc. de los miembros de la organización , para lograrlos efectivamente se lleva acabo funciones específicas las cuales dan forma y estructura a la teoría y práctica administrativa y se puede observar esquematizadas en el siguiente modelo que fue tomado del Jesús Carlos Rieza Toraino y adaptado para la realización del proyecto del departamento de recursos humanos ya que es presentado de una manera muy sistemática clara y precisa:

**SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS.**

INGRESO	PERMANENCIA O SERVICIO	EGRESO
Reclutamiento y Selección	.Sueldos y salarios	.Plan de pensión por jubilación
.Introducción a la empresa	.Prestaciones y beneficios	.Plan de pensión por invalidez y fallecimiento
.Selección y contratación del personal	.Registros y controles	.Ayuda para gastos de defunción
.Solicitud de puestos de nueva creación	.Capacitación y desarrollo	.Criterios de despidos
.Personal eventual de apoyo	.Organización	.Bajas de personal
Programa - objetivos- procedimientos - políticas - cuerpo - jurídico.		

Una vez determinado donde se ubica la administración de recursos humanos cual es su función, su planeación y sobre todo la importancia que tiene dentro de la empresa daremos a conocer unos parámetros y guías fundamentales del departamento de Recursos Humanos tomando como marco de referencia el modelo establecido anteriormente. Por las características de la empresa, su situación actual y sus objetivos, este modelo es el más adecuado, ya que puede ser desarrollado por una sola persona con el apoyo de los dos elementos que actualmente manejan la nómina. Esto con el fin de que no signifique un alto costo para la empresa y si un gran beneficio al cumplimiento de sus objetivos sin tanto desgaste del personal. También le suprime gran carga de trabajo a los directores ya que de ellos depende la capacitación, el desarrollo de su gente y búsqueda de su propio personal.

El objetivo primordial será lograr la satisfacción en el trabajo de todos los empleados que necesariamente repercutirá en mejores resultados.

Es importante aclarar que únicamente se establecen lineamientos que posteriormente hay que desarrollar, ya que la empresa no cuenta con un manual estructurado, y no existen políticas ni procedimientos a seguir. A manera de propuesta se desglosará el cuadro anterior y se incluirá la finalidad y algunos lineamientos que sirvan como base de acuerdo a los objetivos de la empresa. Estas pautas fueron desarrolladas basandome en tres manuales de Recursos Humanos ya estructurados de diferentes instituciones, que se adaptaron a la empresa tomando en cuenta sus necesidades para el logro de sus objetivos.

## **Índice**

### **1 Ingreso**

#### **1.1 Reclutamiento y selección.**

- 1.1.1 Introducción a la Empresa.
- 1.1.2 Reclutamiento
- 1.1.3 Selección y contratación del personal
- 1.1.4.Solicitud de puestos de nueva creación
- 1.1.5 Promociones
- 1.1.6 Personal eventual de apoyo

### **2 Permanencia o servicio**

#### **2.1 Sueldos y salarios.**

- 2.1.1 Descripción de puestos
- 2.1.2 Administración de sueldos.
- 2.1.3 Tiempo extra.
- 2.1.4 Ajustes de sueldo por desempeño.
- 2.1.5 Ajustes de sueldo por promoción

#### **2.2. Prestaciones y Beneficios.**

- 2.2.1 Despensa
- 2.2.2 Fondo de ahorro.
- 2.2.3 Plan múltiple de prestaciones.
- 2.2.4 Servicio de comedor
- 2.2.5 Venta de producto a empleados
- 2.2.6 Gasolina.
- 2.2.7 Vacaciones
- 2.2.8 Automóvil
- 2.2.9 Canastilla por nacimiento de hijos
- 2.2.10 Reconocimiento de antigüedad
- 2.2.11 Eventos especiales

#### **2.3 Registros y Controles.**

- 2.3.1 Control de asistencia

#### **2.4 Capacitación y Desarrollo**

- 2.4.1 Cursos internos
- 2.4.2 Cursos externos
- 2.4.3 Entrenamiento
- 2.4.4 Constancia de habilidades laborales
- 2.4.5 Becas de estudio para empleados
- 2.4.6 Inventario de recursos humanos
- 2.4.7 Estudiantes en formación

## **2.5 Organización**

- 2.5.1 Estudios sobre políticas procedimientos y controles**
- 2.5.2 Elaboración y actualización de manuales**
- 2.5.3 Boletín interno**
- 2.5.4 Plan de sugerencias**

## **3 EGRESO**

### **3.1 Retiro de la empresa**

- 3.1.1 Plan de pensión por jubilación**
- 3.1.2 Plan de pensión por invalidez y fallecimiento**
- 3.1.3 Ayuda para gastos de defunción**
- 3.1.4 Criterios de despido**
- 3.1.5 Bajas de personal**

## **INGRESO**

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

## **INDUCCIÓN A LA EMPRESA.**

### **FINALIDAD:**

**Dar la bienvenida a los nuevos colaboradores y proporcionarles información sobre la empresa para acelerar su integración.**

### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- El programa de inducción debe ser dado a toda persona que ingresa a la empresa, por el Departamento de Recursos Humanos.
- El programa consiste en:
  - a) Dar la bienvenida.
  - b) Transmitir la filosofía de la empresa.
  - c) Información sobre la estructura organizacional, datos generales de la empresa y el reglamento interior de trabajo.
  - d) Explicación y formalización de las prestaciones y del contrato.
  - e) Llenado del cuestionario del inventario de Recursos Humanos.
  - f) Información de las claves más usuales de los teléfonos.
  - g) Recorrido y presentación por las áreas de la empresa.
  - h) Visita a la bodega para conocer los procesos que se llevan a cabo.

## **INGRESO**

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

#### **RECLUTAMIENTO.**

#### **EFECTIVIDAD:**

Tener candidatos con excelentes características y que cubran perfectamente el perfil del puesto vacante.

#### **PRÁCTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES.**

- Cada dirección debe entregar al departamento de Recursos Humanos el perfil y la descripción del puesto vacante, para que pueda hacer la búsqueda correspondiente.
- Las fuentes de reclutamiento que pueden utilizarse son:
  - a) Identificación directa de candidatos por solicitudes que se presentan directamente a la Empresa.
  - b) Intercambio de candidatos con empresas líderes en el mercado.
  - c) Universidades particulares e instituciones educativas.
  - d) Asociaciones que manejan bolsas de trabajo sin costo.
- De las personas reclutadas, sólo se consideran candidatos a los que cubran el perfil del puesto.
- Todos los candidatos reclutados, deben llenar la forma "solicitud de empleo" y deben tener una entrevista con el encargado del departamento.
- No pueden considerarse candidatos a familiares de quienes trabajen en la empresa.

## INGRESO

### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

### SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

#### FINALIDAD.

Elegir entre los candidatos para ocupar un puesto a la persona con mejores características, de mayor capacidad y potencial de desarrollo, para lograr el desempeño sobresaliente de las funciones.

#### POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES.

- Cuando existe un puesto vacante, el propio Director de área correspondiente debe realizar un estudio sobre la posibilidad de enriquecer los puestos del personal de su área, sin contratar a otra persona.  
Cuando no es posible, debe solicitar al departamento de Recursos Humanos e reclutamiento y selección de candidatos para cubrir el puesto, mediante la forma "Solicitud de Personal", autorizada por el Director General.
  - La selección es función de la Dirección de Recursos Humanos y del Ejecutivo del área en la que existe la vacante.
  - Los candidatos finalistas se envían a una entrevista con el gerente del área solicitante, para que elija al mejor.
  - El área de Reclutamiento y Selección aplica la batería de pruebas a los candidatos seleccionados.
  - En el caso de que surja alguna duda y/o aspecto negativo en el proceso de evaluación de un candidato, éste no puede ser contratado.
  - El Director del área solicitante, apoyándose en los resultados de los exámenes de selección, decide quién es el mejor candidato para ocupar el puesto.
  - Todos los reingresos de personal, deben ser autorizados por la Dirección General.
  - Los candidatos que hayan pasado los exámenes de selección, pero que no ingresaron a la Empresa, se mantendrán en la cartera de candidatos.
  - Para preparar la documentación correspondiente a la contratación ( documentos oficiales y firmas), se debe informar al departamento Recursos Humanos cinco días antes del ingreso de la persona.
  - Todo el personal de nuevo ingreso debe cubrir un primer contrato de 90 días. Al terminar este período se realiza una evaluación de su desempeño mediante la forma "Evaluación del personal en período de prueba", en la cual, su jefe inmediato debe indicar si es necesario dar de baja, renovar el contrato por tiempo determinado o dar el contrato definitivo.
  - Para que se autorice el contrato definitivo, la persona debe haber mostrado, durante el período de prueba, excelente actitud y desempeño..
  - Al personal que se le otorga el contrato definitivo, se le entrega una carta en la que se le informa la fecha en que pasa a ser empleado de base, esta carta es considerada como constancia del contrato definitivo.
-

**INGRESO**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**SOLICITUD DE PUESTOS DE NUEVA CREACIÓN.**

**FINALIDAD:**

Verificar que las funciones de los puestos de nueva creación contribuirán significativamente a las operaciones del área.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- El ejecutivo del área, en la que se considera que existe la necesidad de un puesto de nueva creación, solicita a la Dirección de Recursos Humanos, que se realice un estudio de las cargas de trabajo correspondientes.
- El estudio de cargas de trabajo consiste en:
  - a) Analizar la posibilidad de sistematizar funciones, optimizar políticas y procedimientos procedimientos y/o re distribuir funciones.
  - b) Analizar la contribución de las funciones del puesto a las operaciones del área.
- Apoyándose en los resultados del estudio de cargas de trabajo, el director del área correspondiente, solicita la autorización de un nuevo puesto al Director General.

**INGRESO**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**PROMOCIONES**

**FINALIDAD:**

Dar la oportunidad de desarrollo al personal que ha mostrado alta capacidad en su trabajo y potencial para ocupar otro puesto, de mayor jerarquía, para que desempeñe funciones que contribuyan más a la Empresa.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- En toda promoción, los candidatos deben cubrir los exámenes correspondientes para el puesto que pretenden.
- El ajuste de sueldo que corresponda, se da a partir de la fecha en la que el personal promovido esté desempeñando plenamente su nuevo puesto.

## **INGRESO**

### **PERSONAL EVENTUAL Y DE APOYO.**

#### **FINALIDAD:**

Apoyar a las diferentes áreas con personal temporal y/o extra por proyectos nuevos en el área y en la temporada alta ó por incapacidades de su personal de base, por lapsos no menores a una semana ni mayores de tres meses.

#### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- La Dirección de Recursos Humanos será la encargada de aprobar las solicitudes para la cobertura transitoria de puestos de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- a) Las solicitudes para apoyo de personal deberán solicitarse por escrito con un mínimo de cinco días de anticipación.
- b) Sólo se cubrirán enfermedades, con duración superior a tres días.
- c) Las vacantes secretariales se cubrirán hasta que se logre la sustitución de éstas.
- d) No se otorgará apoyos por motivo de vacaciones.
- e) Las estancias del personal de eventuales en cualquier área podrá ser aceptada únicamente en temporada alta considerando los meses abril, noviembre, diciembre y enero fuera de este lapso la Dirección General deberá aprobar dicho personal.

**PERMANENCIA**

**SUELDOS Y SALARIOS.**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

**FINALIDAD:**

Documentar las funciones específicas y resultados que debe producir cada puesto de la organización con el propósito de poder valorarlos en el tabulador de sueldos, establecer objetivos de desempeño y tener bases apropiadas para selección, contratación, inducción, entrenamiento y desarrollo del personal.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- La empresa mantendrá actualizados los puestos en cuanto a descripción, análisis y valuación se refiere. Por lo que es responsabilidad de los directores, subdirectores y gerentes, cuando exista, solicitar a la gerencia de Recursos Humanos la revisión de los puestos, para el crecimiento de funciones y responsabilidades.
- Todos los puestos de nueva creación deberán pasar por el proceso de análisis, descripción y valuación.
- El proceso de análisis, descripción y valuación de puestos, es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Todos los puestos de la empresa deberán contar con análisis, una descripción y someterse al proceso de valuación de puestos.
- Cuando se trate de revaluación de algún puesto, el jefe del área interesada, solicitará por escrito a la Gerencia de Recursos Humanos; realice los procedimientos necesarios.
- La Gerencia de Recursos Humanos realizará una entrevista con el ocupante del puesto a reevaluar, con el fin de elaborar el análisis y la descripción del puesto. Y una vez elaborados se someterá a revisión del ejecutivo solicitante.
- Una vez autorizados, la Gerencia de Recursos Humanos, valorará el puesto de acuerdo al manual respectivo, con el fin de ubicarlo en el nivel que le corresponda conforme al sistema de la empresa. Asimismo informará por escrito al ejecutivo solicitante, el resultado de la revaluación y las posibles alternativas a seguir. El ejecutivo decidirá de acuerdo a los parámetros proporcionados por la gerencia de Recursos Humanos que se hará con el puesto en cuestión.
- Cuando se trate de un puesto de nueva creación el área de Recursos Humanos, pedirá a la que realice el análisis, descripción y valuación del puesto con el fin de que el titular administrativo asigne un sueldo en base a la descripción. Una vez elaborado se someterá al proceso de valuación de puesto y se otorgará un nivel en el tabulador.
- La administración informará al área de Recursos Humanos, el sueldo de contratación inicial del puesto valuado que será el que marque el rango mínimo del nivel en que su ubique, la asignación de un rango de sueldo.
- Tanto los análisis como las descripciones y las valuaciones de los puestos de la nómina general, serán responsabilidad de la gerencia de Recursos Humanos y mantendrán un confidencial.

## **PERMANENCIA**

## **SUELDOS Y SALARIOS.**

## **ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS.**

### **FINALIDAD:**

Mantener en la empresa un nivel de compensación que permita competir con las empresas que en México tienen al personal más competente y de mejor potencial. La estructura de sueldos procurará contratar y retener a personas sobresalientes, sin que por ello se pretenda estar, en promedio, arriba de la media de compensación del mercado líder de sueldos.

### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- La empresa tiene como norma compararse y alinearse con un mercado líder en materia de compensación, el cual se distingue por una marcada agresividad en sueldos y prestaciones a su personal.
  - La empresa siempre pretenderá ubicar las percepciones reales de su personal en la media del tabulador calculado en base a este mercado.
  - La empresa participa semestralmente en las encuestas de compensación para corroborar la posición de su compensación en el mercado selectivo.
  - Es política de la empresa otorgar aumentos por los siguientes conceptos:
    - a) Aumentos generales (por costo de vida).
    - b) Aumentos por desempeño.
    - c) Aumentos por reevaluación de puesto.
    - d) Aumentos por promoción.
  - Los aumentos generales serán autorizados por la Dirección General de la Empresa a su vez deberá pedir aprobación al departamento de Finanzas con sede en Estados Unidos, y se revisarán cada vez que se revise el salario mínimo general. Sin embargo, la empresa tiene como norma no adherirse estrictamente ni en fechas ni en porcentajes con lo acordado por la comisión nacional de salarios mínimos, dado el nivel superior de pago que tiene su personal comparado con el promedio de las empresas en México.
  - El desempeño de los miembros de la Empresa se revisará mínimo dos veces al año, de manera general para toda la organización.
  - Al ingresar un empleado a la Empresa se procurará ubicarlo en la mínima del nivel de puesto que ocupará, dando seguimiento a tres meses para que de común acuerdo con el jefe inmediato, al otorgársele la contratación definitiva, se le ubique en la segunda posición en el tabulador conforme a su nivel. La excepción a lo anterior ocurrirá cuando por la valía de un candidato y por su nivel actual de compensación sea necesario ocupar rangos superiores al mínimo para contratarlo.
-

**PERMANENCIA**

**SUELDOS Y SALARIOS**

**TIEMPO EXTRA.**

**FINALIDAD:**

Remunerar a los empleados que por necesidades impostergables de su área tengan que brindar a la Empresa horas extraordinarias de trabajo en adición a su horario normal.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- No es deseo de la Empresa el que el personal labore tiempo adicional al de la jornada normal de trabajo intensamente.
- Adicionalmente la Empresa espera que sus ejecutivos eviten tiempo extra habitual en sus áreas y más aún que sea el mismo personal el que lo realice por periodos consecutivos o constantes.
- El área de operaciones enviará quincenalmente a cada área de la Empresa, un reporte de tiempo extra, en el cual se deberán marcar las horas extras trabajadas durante el período que marca dicho reporte.

**PERMANENCIA**

**SUELDOS**

**AJUSTES DE SUELDO POR DESEMPEÑO.**

**FINALIDAD:**

Reconocer económicamente al personal que ha mostrado un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- La Empresa revisará el desempeño del personal, por lo menos dos veces al año.
- La Evaluación del desempeño se realizará en base a los objetivos que se le hubieran fijado a los empleados durante un periodo de tiempo a evaluar.
- La Gerencia de Recursos Humanos, previa autorización de la Dirección General, realizará el proceso de evaluación del desempeño el cual incluirá a todo el personal de la Empresa, tanto obreros como administrativos cuya antigüedad sea superior a tres meses.
- El responsable de área de Recursos Humanos, acudirá con cada uno de los Directores y Gerentes de cada una de las áreas y les presentará la forma de evaluación, explicando el proceso a seguir y entregando las formas de evaluación de desempeño y de registro de objetivos para el siguiente período.
- Al tener la información procesada se llevará a los directores y gerentes, quienes revisarán los listados definitivos firmando la hoja correspondiente, al estar de acuerdo con las calificaciones obtenidas por sus empleados y con los ajustes de sueldo del personal que así lo amerite.
- Los ajustes de sueldo serán de común acuerdo a la guía de aumentos aprobada por la Dirección General, y no podrá hacer mayor el porcentaje autorizado en total por cada dirección.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**PERMANENCIA**

**SUELDOS**

**AJUSTES DE SUELDO POR PROMOCIÓN.**

**FINALIDAD:**

Otorgar un reconocimiento económico a los empleados que sean promovidos.

**POLÍTICA Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Los ajustes de sueldo por promoción entrarán en vigor a partir de la fecha en que el empleado ocupe su nuevo puesto, ubicándolos en la primera posición de su nuevo nivel, asignado por el área de Recursos Humanos que será autorizada por la Dirección General.
- En el caso de que un ajuste por promoción exceda del 40 % para ubicar a la persona promovida en la posición que le corresponda, dicho aumento se programará otorgando un 10% mensual las veces que sea necesarias para ubicarlo en posición correcta.

## **PERMANENCIA**

## **PRESTACIONES Y BENEFICIOS**

### **DESPENSA**

### **FINALIDAD**

Apoyar a los empleados en la adquisición de productos de consumo básico proporcionándoles como parte de nuestra estrategia de compensación, una cantidad adicional a su sueldo, libre de impuestos hasta el límite legal.

## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES**

- Otorgar a todos sus empleados el beneficio del 7% adicional sobre su sueldo nominal para la compra de despensa.
- Esta prestación se otorga de forma general a todos sus empleados de manera general sin ninguna excepción.
- El beneficio de la despensa se paga al empleado por medio de vales canjeables en las principales tiendas de autoservicio del área metropolitana de la Cd. de México.
- La entrega de vales de despensa al personal se efectúa junto con el pago de sueldo nominal; semanal o quincenal según corresponda a cada trabajador.
- El empleado gozará de este beneficio de despensa desde el primer día de ingreso a la empresa.
- La empresa también otorga el 7% de vales de despensa con el pago de Aguinaldo.

## **PERMANENCIA**

## **PRESTACIONES Y BENEFICIOS.**

### **FONDO DE AHORRO.**

#### **FINALIDAD:**

Fomentar el ahorro de los empleados, proporcionándolos una cantidad adicional a su sueldo libre de impuestos, como parte de nuestra estrategia de compensación.

#### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- La Empresa otorga a todos sus empleados el beneficio del fondo de ahorro correspondiente 5% adicional calculado sobre la base del sueldo nominal.
- En caso de ventas, el fondo de ahorro se calculará considerando el sueldo nominal y los anticipos por incentivos.
- Esta prestación se otorga en forma general a todos los empleados sin ninguna excepción.
- La aportación de la empresa al fondo de ahorro se realiza con el pago de los sueldos, siendo este en forma quincenal o semanal según corresponda.
- Los participantes deben aportar al fondo de ahorro una cantidad con la periodicidad de la nomina, cantidad igual a la de la empresa (5 %).
- Los empleados tienen derecho a participar en el plan de fondo de ahorros desde su primer día de labores en la empresa.
- El participante dejará de percibir el beneficio del fondo de ahorro cuando se separe definitivamente de la empresa.

## **PERMANENCIA**

## **PRESTACIONES Y BENEFICIOS.**

## **PLAN MÚLTIPLE DE PRESTACIONES.**

### **FINALIDAD:**

Contribuir al bienestar cultural, físico, social y de seguridad, tanto de los empleados como de sus familiares, proporcionándoles una cantidad adicional a su sueldo, como parte de nuestra estrategia de compensación, libre de impuestos hasta el límite legal.

### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Participan en el P. M. P. todos los empleados de nómina de la Compañía, con excepción del personal obrero.

- La prestación consiste en otorgar una cantidad adicional, correspondiente al 10% del sueldo mensual, contra el pago de comprobantes de:

**gastos médicos,  
gastos educacionales,  
actividades culturales,  
actividades deportivas,  
seguro de vida y  
gastos funerarios.**

- Para solicitar el reembolso es necesario que los empleados entreguen sus comprobantes, adjuntos a la forma "Solicitud de aceptación de comprobantes", durante la última semana hábil de cada mes.

- Los comprobantes deben cubrir los siguientes requisitos fiscales:

- a) Estar expedidos a favor del empleado o de alguno de sus dependientes económicos (cónyuge o hijos).
- b) Nombre, domicilio y registro federal de la persona física o moral que preste el servicio (establecido dentro del territorio nacional)
- c) Fecha de expedición del recibo o nota.
- d) Precio total de la compra efectuada más I.V.A., correspondiente ( en los bienes o servicios que así lo ameriten), debidamente desglosado.
- e) Los comprobantes deberán ser originales y estar debidamente impresos.

**PERMANENCIA**

**PRESTACIONES Y BENEFICIOS.**

**SERVICIO DE COMEDOR.**

**FINALIDAD;**

Ofrece a los empleados el servicio de comedor.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Tienen derecho a gozar de esta prestación todos los que laboren en las bodegas.

**PERMANENCIA**

**PRESTACIONES Y BENEFICIOS.**

**VENTA DE PRODUCTOS A EMPLEADOS.**

**FINALIDAD:**

Ofrecer a los empleados los productos de la empresa, con el fin principal de que los disfruten junto con su familia, a un precio inferior al de lista para distribuidores.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- A cada dirección se le asignarán inicialmente setenta pases de cortesía para los invitados.
- Cada dirección los distribuirá entre su personal.
- El pase será intransferible y cada empleado será responsable de los pases que se le asignen.

**PERMANENCIA**

**PRESTACIONES Y BENEFICIOS**

**GASOLINA.**

**FINALIDAD:**

Pagarle la gasolina al personal que utiliza vehículos de la empresa, para el adecuado cumplimiento de su trabajo.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- La empresa pagará la gasolina únicamente al departamento de ventas y áreas de dirección, con una cantidad limitada.

**PERMANENCIA**

**PRESTACIONES Y BENEFICIOS.**

**VACACIONES.**

**FINALIDAD:**

Definir el período vacacional concedido al personal y el pago de la prima de vacaciones, además de determinar los fundamentos para disfrutar de esta prestación.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS:**

- Los empleados que hayan laborado en la empresa durante más de un año de servicio, tendrán derecho a gozar del período anual de vacaciones pagadas.
- El período de vacaciones queda sujeto a número de años laborados y puesto que desempeña, lo mismo que la prima vacacional.
- Las vacaciones del personal deberán estar planeadas, coordinadas y registradas en el programa anual de vacaciones de la empresa.
- No deben de coincidir los períodos de vacaciones de dos trabajadores del mismo departamento, ni de dos direcciones.

## **PERMANENCIA**

## **PRESTACIONES Y BENEFICIOS.**

### **AUTOMÓVIL.**

#### **FINALIDAD:**

Proporcionar vehículos de la empresa como herramienta de trabajo, para los puestos que así lo marque la Dirección General.

#### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Tienen derecho a gozar de esta prestación: El Director General, Direcciones, Subdirecciones, Gerencias y la fuerza de ventas.
- El departamento de Recursos Humanos asignará el automóvil autorizado por la Dirección General para cada nivel jerárquico
- El período mínimo de asignación del automóvil para todas las zonas de la República será de tres años.
- El automóvil estará a nombre de la empresa durante todo el período de asignación, estableciendo su relación mediante un contrato de como dato con el empleado, quien hará uso de la unidad para el desempeño de su trabajo.
- Al término del período de asignación, el empleado tendrá la opción de adquirir el automóvil a su valor en libro.
- Si el empleado es promovido a otro puesto o reubicado, continuará utilizando el automóvil que tenga asignado hasta el término del período de asignación correspondiente.
- Si al término del período de asignación el empleado no desea adquirir la unidad, deberá devolverla al departamento de Recurso Humanos.
- Los gastos de reparación y mantenimiento mayores, serán cubiertos en su totalidad por la empresa.
- La empresa se hará responsable de cubrir los gastos por placas, tenencias y seguro (cobertura limitada) del automóvil asignado mientras este sea de su propiedad.

**PERMANECIA**

**PRESTACIONES Y BENEFICIOS.**

**CANASTILLA POR NACIMIENTO DE HIJOS.**

**FINALIDAD:**

Otorgar a los empleados una canastilla con accesorios propios para el bebé.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Al ocurrir el nacimiento de un hijo, el empleado deberá dar aviso al área de trabajo social para que le sea entregada su canastilla. Esta prestación será válida para todo el personal de la empresa.
- Se entregará una canastilla por bebé.

**PERMANENCIA**

**PRESTACIONES Y BENEFICIOS.**

**RECONOCIMIENTO DE ANTIGÜEDAD.**

**FINALIDAD:**

Otorgar una distinción por años de servicios en la empresa al personal de mayor antigüedad.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- La empresa otorga reconocimiento por años de servicios al personal, de común acuerdo a su antigüedad.
- Por cinco años un fístol de oro con el logotipo de la empresa.
- Por diez años de servicios se otorgará un anillo de oro con el logotipo de la compañía y un reloj, con valor equivalente a tres veces el salario mínimo mensual.
- Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos el control, supervisión y entrega de los reconocimientos de antigüedad, que se realiza por medio de una ceremonia en la comida de Navidad.

**PERMANENCIA**

**PRESTACIONES Y BENEFICIOS.**

**EVENTOS ESPECIALES.**

**FINALIDAD:**

Reunir a los miembros de la empresa para convivir.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Actualmente se reúne el personal en las oficinas de San Ángel, con motivo de una comida navideña.
- Se realizan partidos de fútbol una vez al año entre todos los departamentos.

**PERMANENCIA**

**CONTROLES Y REGISTROS.**

**CONTROL DE ASISTENCIAS.**

**FINALIDAD:**

Mantener un control de las horas de entrada y salida de los empleados así como de su asistencia con el fin de comprobar la excelencia de disciplina en la empresa.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Todo el personal deberá marcar su tarjeta de asistencia, tanto al entrada como a la salida de a empresa. Quedan exentos del control de asistencia exclusivamente los Directores, Subdirectores y Gerentes.
- Los puestos que, por sus funciones sea conveniente que no marquen tarjeta, requerirán aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos y de la Dirección General.
- Mensualmente la Gerencia de Recursos Humanos enviará a cada responsable de área, un reporte informando los retardos y /o faltas injustificadas que tenga el personal.
- En las oficinas de San Ángel la entrada es a las 8:30 A.M. en punto con cinco minutos de tolerancia.
- El registro se lleva a cabo en la caseta.

## **PERMANENCIA**

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

### **CURSOS INTERNOS.**

#### **FINALIDAD:**

Dar al personal capacitación y adiestramiento para incrementar su efectividad y apoyar su desarrollo en el puesto.

#### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Con base en las necesidades de capacitación registradas en las evaluaciones del desempeño y en la observación de la organización y de los avances tecnológicos, se identifican las necesidades y oportunidades grupales y se elaboran el programa de cursos internos.
- Se envía en cada Dirección el programa de cursos para que determinen aquellos que tomarán y las fechas adecuadas para su impartición.
- Después de la revisión de la lógica de los cursos solicitados, se elabora el programa de cursos anual.
- Debido a que hay cursos que tienen un número mínimo y máximo de participantes, el asistir en las fechas solicitadas esta en función, de la demanda y disponibilidad de los trabajadores.
- Todo el personal de la empresa está obligado legalmente a tomar cursos para mejorar su desarrollo.

**PERMANENCIA**

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

**CURSOS EXTERNOS.**

**FINALIDAD.**

Dar al personal los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para el desempeño de su puesto.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- El curso que se necesita tomar debe tener una utilidad específica para el desempeño del puesto.
- Las solicitudes de cursos externos se entregan en el departamento de Recursos humanos.
- Las solicitudes debe ser hecha por el Director del área y aprobada por el Departamento de Recursos Humanos.
- Si es aprobado el curso la Empresa cubrirá el 100 %, el 75 % o el 50 % del monto dependiendo de lo que el Departamento de Finanzas asigne.
- El participante deberá entregar un resumen del contenido del curso y copia del documento que acredite su asistencia.

**PERMANENCIA**

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

**ENTRENAMIENTO.**

**FINALIDAD:**

Dar el entrenamiento correspondiente al puesto para reforzar la efectividad de su desempeño y la de los programas institucionales.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Con base en el análisis de los puestos y de los proyectos institucionales se identifican las necesidades de capacitación por puesto.
- Se envía a cada dirección el programa de cursos obligatorios por puesto, para que determinen las fechas más adecuadas para los mismos.
- De acuerdo con los reglamentos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se puede acreditar un curso, mediante el examen de conocimientos correspondientes.
- Todo el personal de la Empresa tiene la obligación legal de tomar cursos para mejorar su desempeño.

## **PERMANENCIA**

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

## **CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.**

### **FINALIDAD:**

Presentar ante la S.T.P.S. la constancia de que el empleado ha cursado y aprobado los programas de capacitación correspondientes a su puesto.

### **POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Al finalizar un curso interno, el área de capacitación entrega a los participantes un diploma que acredita de aprobación del mismo.
- Al concluir un curso interno o externo, se debe firmar la constancia correspondiente ya que posteriormente se enviará a la S.T.P.S. una copia de éste para sus registros.
- Al concluir un curso externo, se debe entregar su resumen del mismo, para hacer los avisos correspondientes a la S.T.P.S.
- Los empleados que consideren que no deben tomar un curso obligatorio para su puesto, pueden acreditar sus conocimientos, mediante un examen de suficiencia.

**PERMANENCIA**

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

**BECAS DE ESTUDIO PARA EMPLEADOS.**

**FINALIDAD:**

Apoyar al personal para que continúe estudiando, para el mejor desempeño de su puesto, para incrementar su capacidad profesional y/o para reforzar su desarrollo futuro en la empresa, además de cumplir con la disposición legal.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- La empresa otorga becas únicamente para estudiar inglés.
- Podrán solicitar la beca para estudiar inglés directores, gerentes y empleados que por la particularidad del puesto que desempeñan, necesiten tener conocimientos de inglés.
- La beca considera solamente los niveles de principiantes intermedios y avanzados, quedan excluidos los cursos de perfeccionamiento.
- El horario de los cursos no debe influir con el horario laboral.
- Sólo habrá renovación de la beca si se aprueban los cursos con promedio mínimo de ocho.

**PERMANENCIA**

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.**

**FINALIDAD:**

Contar con un archivo de datos detallados y actualizados de todo el personal que labora en la Empresa.

- Se entrega en el curso de inducción los formatos que son llenados por los empleados de nuevo ingreso, para formar parte del inventario de Recursos Humanos.
- Todo el personal debe dar aviso al área de Recursos Humanos sobre los cambios que surjan en la información proporcionada con anterioridad para mantener actualizado el inventario.
- La información podrá ser consultada por los directores con previa autorización del Departamento de Recursos Humanos.

## **PERMANENCIA**

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

## **ESTUDIANTES EN FORMACIÓN.**

### **FINALIDAD:**

Desarrollar estudiantes universitarios para tener disponibilidad de sucesores gerenciales.

### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- El estudiante que se admite en el programa debe estar cursando el penúltimo año de su carrera.
- Deben tener promedio general en la carrera superior a 9 (nueve), para garantizar su dedicación y productividad.
- El reporte de sus exámenes psicométricos debe indicar inteligencia superior al término medio, para acreditar su capacidad.
- Su reporte psicológico debe indicar que es adaptable, ya que cambiará cada 6 meses como máximo de área, para que conozca la empresa y para identificar en qué área puede contribuir más.
- Su presencia y educación deben garantizar que será digno representante de la empresa.
- Los honorarios se fijan conforme el número de horas trabajadas en proporción con establecido.
- El responsable del área en la que esté un estudiante debe vigilar que tenga un excelente desempeño y darle retroalimentación constante, además de ver que contribuya al área.
- Cada estudiante debe entregar un reporte de su desempeño semanalmente para evaluar el avance de los proyectos asignados.
- La condición para permanecer en el programa de estudiantes es mantener un desempeño sobresaliente en la empresa y el promedio superior a nueve en su Universidad.

**PERMANENCIA**

**ORGANIZACIÓN.**

**ESTUDIOS SOBRE POLÍTICAS PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES.**

**FINALIDAD:**

Lograr que todo el personal conozca las políticas, procedimientos y controles que les correspondan con respecto a sus áreas de trabajo.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Las políticas de la compañía, deben ser respetadas y ejecutadas por todo el personal de la empresa..
- Las modificaciones, actualizaciones o estudios realizados sobre políticas, procedimientos y controles, deben ser autorizadas por la Dirección General y el Departamento de Recursos Humanos, para su difusión o implementación .

**PERMANENCIA**

**ORGANIZACION.**

**ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES.**

**FINALIDAD:**

Lograr un adecuado control, coordinación y sistematización de las actividades de procedimientos por escrito para un mejor entendimiento de los mismos.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Todo el personal debe de solicitar autorización a la Dirección General y al Departamento de Recursos Humanos, para la modificación o actualización total o parcial de los manuales de (procedimientos y/o organización).
- El personal debe de participar en la elaboración de manuales de procedimiento, dicha información debe ser verídica y completa.
- El área de Recursos humanos, lleva a cabo los estudios necesarios acerca de los procedimientos para su mejora.
- Los manuales son elaborados de acuerdo a los modelos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos.

**PERMANENCIA**

**ORGANIZACIÓN.**

**BOLETÍN INTERNO.**

**FINALIDAD:**

Mantener informado a todo el personal de la Filosofía Empresarial.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- El boletín interno será entregado mensualmente a todas las Secretarías, para que lo hagan llegar a cada persona de su área.
- El personal que quiera aportar alguna idea o tema para el boletín, hacerla llegar por medio del buzón de sugerencias.
- Todos los artículos que se publican deben ser aprobados por la Gerencia de Recursos Humanos, la Dirección General.

**PERMANENCIA**

**ORGANIZACIÓN.**

**PLAN DE SUGERENCIAS.**

**FINALIDAD:**

Premiar a los empleados que con sus sugerencias contribuyen a incrementar la productividad en la empresa.

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- Pueden participar todos los empleados y obreros excepto el Departamento de Recursos humanos que es el que lleva acabo el plan.
- Las sugerencias deberán ser depositadas en el buzón.
- Todas las sugerencias serán analizadas por el Departamento de Recursos Humanos.
- Las sugerencias que sean objeto de premiación serán publicadas en el boletín Informativo.

## **EGRESO**

## **RETIRO DE LA EMPRESA**

## **PLAN DE PENSIONES POR JUBILACIÓN.**

### **FINALIDAD.**

Otorgar al empleado al momento de su jubilación, una pensión mensual adicional a la del I.M.S.S.

### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES.**

- Tiene derecho a participar en el Plan, todos los empleados de base que laboren en la empresa.
- Deberá jubilarse toda persona que ya no pueda laborar cuando tenga como mínimo diez años de servicios y edad avanzada.
- En el momento en que un empleado sea sujeto de jubilación la Gerencia de Recursos Humanos procederá a hacer el estudio correspondiente que determinará las bases de jubilación del solicitante.
- El empleado elegirá la opción que más le convenga y lo informará a la gerencia de Recursos Humanos .
- La Gerencia de Recursos Humanos indicará al fiduciario los datos del empleado así como la opción y la fecha de jubilación.

## **EGRESO**

## **RETIRO DE LA EMPRESA**

## **PLAN DE PENSIONES POR INVALIDEZ Y FALLECIMIENTO.**

### **FINALIDAD:**

Otorgar a los empleados una pensión adicional a la que otorga el I.M.S.S., en caso de fallecimiento o de llegar a sufrir invalidez total.

### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO GENERALES:**

- La empresa asegurará a todos los empleados de base y eventuales en un plan especial de invalidez y fallecimiento.
  - Esta prestación será pagada en su totalidad por la empresa.
  - Al momento de firmar el contrato de trabajo, se le entregará al empleado una forma de carta testamentaria, en la cual designará a sus beneficiarios y la forma en que desea se pague la pensión y el capital del fondo, en caso de fallecimiento o de sufrir incapacidad total.
  - Esta pensión pagará, sumada a la del I.M.S.S., el 75 % del último sueldo neto devengado por el empleado.
  - La pensión nunca será inferior a una vez el salario mínimo en el D.F.
  - Los empleados podrán realizar en cualquier momento cambios en cuanto a sus beneficiarios, llenando nuevamente su carta testamentaria.
  - En los casos de invalidez, siempre y cuando no sea de tipo mental, el propio empleado será el beneficiario directo, en esos casos no podrá ser retirado el capital, el cual producirá una renta mensual.
  - En los casos de defunción o de invalidez mental, entrará en vigor la carta testamentaria, siendo el beneficiario designado por el empleado el que reciba los beneficios de este plan.
-

## **EGRESOS**

### **RETIRO DE LA EMPRESA**

#### **AYUDA PARA GASTOS DE DEFUNCIÓN.**

##### **FINALIDAD:**

Ayudar económicamente a los empleados que se enfrentan a la pérdida de algún familiar.

##### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

- La empresa otorgará el equivalente a un mes de salario mínimo como ayuda a los empleados que hayan perdido algún familiar (Padres, hijos o cónyuge).
- Cuando esto acontezca, el empleado deberá presentar a la gerencia de Personal una copia fotostática del acta de defunción del familiar de que se trate.
- La Gerencia de Personal procederá al trámite del cheque respectivo para cubrir dicha ayuda.

## **EGRESO**

### **CRITERIOS DE DESPIDO**

#### **FINALIDAD**

Lograr criterios unificados sobre las causas de despido.

#### **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES**

- Falta de asistencia; cuando el empleado acumule cuatro inasistencias no justificadas en 30 días continuos.
- Falta de integridad ; cuando el empleado inculpa la norma de integridad vigente.
- Competencia insuficiente; cuando en el periodo correspondiente a dos evaluaciones consecutivas (12 mese máximo) el empleado obtenga calificaciones inferiores a 65 puntos.
- Conflicto de intereses; cuando el empleado infrinja la norma de conflicto de intereses vigente.
- Pérdida de confianza ; cuando se compruebe que un empleado miente y esto represente perjuicio para la empresa o cuando se compruebe que un empleado difunde información confidencial.
- Falta de respeto; cuando exista una queja oficial de un empleado , dentro o fuera de la empresa, cometió ofensas verbales, abuso de autoridad o malos tratos contra cualquier otro empleado.
- Indisciplina; cuando un empleado desobedezca las ordenes de un superior injustificadamente o infrinja las normas y políticas establecidas.
- Daños o perjuicios; cuando un empleado, por negligencia o descuido, ocasione pérdidas económicas o daños significativos de tipo moral a la compañía, a juicio de los dos niveles superiores inmediatos ; o cuando por negligencia o descuido se incurra en riesgos importantes, peligro de una vida etc.

## **EGRESO**

## **BAJAS DE PERSONAL**

## **FINALIDAD**

Obtener una pequeña estadística de por que se van o se les despide a los empleados.

## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES**

- Llenar la forma de justificación de baja (ver forma en la siguiente hoja)
- Entregar al departamento de Recursos Humanos cuando menos con 30 días de anticipación en caso de renuncia y en caso de despido, en cuanto se tome la decisión; esta a su vez dará parte al departamento de finanzas y a la dirección general.

**JUSTIFICACIÓN DE BAJA**

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de Baja: \_\_\_\_\_ Sueldo Mens \_\_\_\_\_

**Causas de la Baja**  
(Indique la causa principal que motivo esta)

**Clasificación del Colaborador**  
(asignar solo una calificación en cada punto)

I Renuncia voluntaria Por: (señalar una o varias).		Mal.	Reg.	Bien	Muy	B.
_____ Mejor sueldo	Relación con su Jefe	_____	_____	_____	_____	_____
_____ Mejor puesto						
_____ Estudios	Relación con sus	_____	_____	_____	_____	_____
_____ Horario						
_____ Trabajo monotonó	Habilidad	_____	_____	_____	_____	_____
_____ Trabajadora por su cuenta						
_____ Trabajo pesado	Disposición al trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
_____ No hubo entendimiento con su jefe inmediato.						
_____ Especifique: _____	Desempeño	_____	_____	_____	_____	_____
_____						

\_\_\_\_\_ Mejores prestaciones; especifique motivaron la baja

**Hechos ocurridos que**

\_\_\_\_\_ Otras; especifique: \_\_\_\_\_

**II Despedido por: (señalar una o varias)**

- \_\_\_\_\_ 1 Falta de asistencia
- \_\_\_\_\_ 2 Falta de integridad
- \_\_\_\_\_ 3 Competencia insuficiente
- \_\_\_\_\_ 4 Conflicto de intereses
- \_\_\_\_\_ 5 Pérdida de confianza
- \_\_\_\_\_ 6 Falta de respeto
- \_\_\_\_\_ 7 Indisciplina
- \_\_\_\_\_ 8 Daños o perjuicios

Se tomaron medidas correctivas  
Si, Fecha: \_\_\_\_\_ No Porqué.  
Cuáles: \_\_\_\_\_

**III Jubilación**

**IV Defunción**

**V Obra determinanda**

### **N.3 REFLEXIONES SOBRE LA DISCIPLINA EN QUE SE INSCRIBE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

Este informe se inscribe en la docencia en la difusión de la cultura y principalmente en la investigación ya que por medio de ella se detecta la carencia que tenía la empresa. Esta investigación pretende resolver un problema real por lo que propone un modelo a desarrollar de un departamento de recursos humanos, que es una gran oportunidad que tiene la empresa para seguir creciendo y hacer crecer a sus empleados profesional y personalmente. Este proyecto sí se realiza dará un valor agregado a la empresa por medio de la aportación de herramientas útiles para las diversas áreas como podrían ser el desarrollo del personal, la formación de equipos de trabajo, la mejora de la comunicación entre los empleados, y los empleados con su jefe, etc.

Para la conformación de un departamento de esta naturaleza hay que tomar en cuenta al hombre como ser educable y para ello definiremos que es educación.

El estudio de la educación es una ciencia.. La educación es un proceso sistemático, dinámico y permanente que colabora al desarrollo integral de las potencialidades de la persona, con el fin de un mejoramiento tanto individual como social. Esta debe responder a las necesidades del hombre actual, y debe ser un proceso que colabore con el desarrollo continuo, ya que el ser humano es perfectible y siempre con potencialidades que pueden ser desarrolladas.

La necesidad de una educación permanente surge de los requerimientos a nivel social e individual que se le presentan al hombre durante su vida.

- Social por los constantes rápidos y profundos cambios en todas las esferas que exigen continuos aprendizajes y nuevas formas de actuación al hombre. La educación entra aquí como una ayuda ante las exigencias del medio ambiente.
- Individual como proceso de cambio constante en la vida de una persona.

Por lo cual la educación en el ámbito empresarial debe estar presente ya que es uno de los lugares en que mas tiempo convive el ser humano, esta tiene que ser permanente para ayudar a la persona a adaptarse en su medio ambiente a los rápidos cambios tecnológicos y desarrollar integralmente sus habilidades y potencialidades.

La educación empresarial es la capacitación que beneficia a los trabajadores los ayuda a que se identifiquen con la empresa y los motiva a trabajar mejor y a participar activamente en el desarrollo de la misma.

Implantar un adecuado sistema de capacitación es una tarea delicada que debe ser desarrollada por el departamento de recursos humanos; Los eventos de capacitación como actividad docente implican primeramente una vocación, un gusto por transmitir conocimientos, este gusto lleva a buscar las mejores técnicas para enseñar que implica un verdadero dominio de los contenidos, para poder transmitir una información útil, que lleve a la persona a perfeccionarse, el participante mejora con los aprendizajes significativos que adquiere y puede transferir estos a otras situaciones de su vida, a pesar que aparentemente tenga una implicación concreta, por tratarse de un puesto y una empresa en particular, todo aprendizaje contribuye en la mejora personal de manera permanente.

Al coadyuvar en el perfeccionamiento individual, el instructor contribuye en la mejora de miembros de familia y por lo mismo en la sociedad, en este punto es donde la práctica profesional del pedagogo en la empresa ayuda a difundir la cultura en la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ( 1 ) cfr. REZA TORSINO, Carlos., "Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las organizaciones" p.37.
- ( 2 ) cfr. CHAVARRÍA, Marcela., et al., "Orientaciones para la elaboración de tesis de pedagogía", p.63.
- ( 3 ) FERNANDEZ ARENA, José A., "Introducción a la administración " p.280
- ( 4 ) Idem.
- ( 5 ) cfr. REYES PONCE, Agustín., "Administración de empresas" p.72 -74.
- ( 6 ) WERTHER, W., et al ., "Dirección de personal y Recursos Humanos " p.37
- ( 7 ) cfr. REYES PONCE, A., op cit., p.274-276.
- ( 8 ) cfr. ARIAS GALICIA, F., "Administración de recursos Humanos" p.24-26
- ( 9 ) cfr. GUZMAN VALDIVIA, I., "Humanismo trascendental y desarrollo", p.163-171.
- ( 10 ) cfr. REZA TORSINO., op cit., p.34.

## **COROLARIO**

### **III.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El objetivo de este proyecto fue el proponer a la dirección de la empresa la instauración de una unidad administrativa que se responsabilice de la área de recursos humanos de una manera formal y ordenada que permita que la compañía alcance los objetivos que sean planteados en ventas, utilidades, rentabilidad, y el mejoramiento de su propia gente como lo dice en su misión. El objetivo se logra ya que la empresa se sensibilizó de la importancia de mejorar en forma estructurada un área de Recursos Humanos las decisiones que tomó la empresa son:

- El manejo operativo de la nómina fue delegado al área de finanzas. Esto permitió que las dos personas que se dedicaban al área de Recursos Humanos pero que en la práctica el 80% de su tiempo lo manejan en controlar la nómina, dediquen ahora todo su tiempo al área de Recursos Humanos concretamente estas personas haciendo lo siguiente:
- El que trabaja como auxiliar fue transferido a las bodegas a efecto de cuidar el manejo del recurso humano operativo.
- El supervisor da seguimiento a las actividades del auxiliar y está ubicado en las oficinas generales en donde ha iniciado una serie de actividades que permitirán la instauración de un departamento de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos continúa reportándole al director de operaciones que ha demostrado gran capacidad de interés, hasta que se implemente la gerencia de Recursos Humanos.

A la fecha se han llevado a cabo las siguientes acciones.

- La edición de un boletín que ha sido muy bien recibido y a mejorado la comunicación interna. Se anexa el primer boletín del mes de mayo de 1995 y se continuará publicando mensualmente.
- Se llevó a cabo un torneo de volley-bol que contó con gran participación y entusiasmo; se anexan fotografías
- Se inició un programa de actividades culturales en el mes de mayo (conferencias, visitas a museos y películas)
- Se han obtenido comentarios muy positivos y buenas sugerencias a través del buzón. (se anexa hoja de sugerencias)
- Se inició el trabajo de un asesor externo para la preparación e implementación de un programa de capacitación a nivel de dirección y gerencia que dará inicio a finales de agosto.
- El supervisor de personal está analizando las políticas y procedimientos propuestos en este proyecto y durante el primer mes se han instaurado algunos como:
- Procedimiento de baja de personal, Criterios de despido.

Por otro lado la dirección propondrá a su casa matriz a través de su presupuesto de 1996 en noviembre la aprobación de una plaza de gerencia de recursos humanos a partir de enero de 1996.

ESTA TESTS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## **H.2 APARATO CRÍTICO**

Se considera que el alcance de este proyecto es muy satisfactorio ya que como se mencionó en la evaluación a la fecha ya se han instaurado varias actividades inspiradas por este proyecto y que redundarán en un beneficio del personal de esta organización y aumentarán la probabilidad de éxito en la organización.

Se cumplió el objetivo planteado en este proyecto ya que el director se sensibilizó sobre la importancia de implantar el departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.

Sin embargo es importante hacer notar las limitaciones de este proyecto como:

- Se han propuesto parámetros y guías generales para la preparación de políticas y procedimientos, sin embargo será necesario que la empresa prepare las mismas con todo detalle.
- Se ha realizado la propuesta del departamento pero si no se lleva a cabo por una persona especialista en el area será muy difícil que se logren los objetivos.

Si bien el director general se ha sensibilizado sobre la importancia de estructurar una area de Recursos Humanos, será importante convencer a todo el grupo de dirección a que acepte y apoye al grupo que maneje esta area.

**ANEXOS**

---





# ¿HAS visto?

DE MEXICO, MAYO 1995

## ¡MUCHAS GRACIAS!

Estamos muy contentos de su participación gracias a la cual ahora ya tenemos un nombre, todas las propuestas fueron excelentes, sin embargo, se tuvo que escoger solamente un nombre. Nuestro panel de jurados formado por el Consejo Directivo eligió el nombre ganador "¿HAS VISTO?" debido a su originalidad y apego a nuestra actividad, la persona con la gran idea fue Beatriz Alonso y recibirá un libro de LA PINTURA MURAL DE DIEGO RIVERA. El Segundo lugar fue para Arturo Ibarra con "Línea Directa".

"En América Latina, nuestras operaciones son muy importantes sin embargo, con la devaluación del peso a finales del año pasado nuestros resultados se vieron muy afectados.

A pesar de la volatilidad del peso y una economía débil el grupo administrativo de México realizó una gran labor y es por eso que tenemos gran confianza en el futuro. A largo plazo, el panorama internacional, parece brillante."

*Alan G. Hassenfeld*

Alan G. Hassenfeld

Chairman and Chief Executive Officer

The 1994 Annual Report



## NUESTRA CASA

### IDIA DEL NIÑO!

A pesar de la situación por la que atravesamos, **Hasbro** ha podido proporcionar una vez más, alegría y diversión a los niños participando activamente cerca de ellos.

Durante este día del niño, realizamos magníficos eventos con un gran valor de juego y diversión y con un gran valor de presencia de marcas para nuestra compañía.

Todo inició una semana antes del día del niño con la apertura del gran evento Fantasía y Diversión con Aurrerá en el cual consistió en dárles la oportunidad a los niños de jugar en el Play-ground de **Hasbro** y en el Gólgatesco Castillo Bitropin en una de las zonas más grandes y de mayor venta de Aurrerá.

Aurrerá Aeropuerto. Esto ocurrió los días 22 y 23 de Abril con tanto con una gran participación. Al comprar cualquier producto de Hasbro se podía tener acceso a cualquiera de estos divertidísimos juegos además de tener la presencia del impresionante infante G.I. Joe.



En ese mismo fin de semana se estaba llevando a cabo el 1er. Torneo Nacional del juego de video Street Fighters II y la premier de la tan esperada película del mismo nombre. Hasbro tuvo participación de manera y además se diseñaron figuras de la línea de Street Fighters II autografiadas por dos personajes de la película. Vega y

Chun-Li, que estuvieron en vivo tanto en el torneo como en la premier. Los fanáticos del juego de video identificaron perfectamente a los tan bien caracterizados personajes en la película y los relacionaron con las figuras **Hasbro**. ¡Espectro's mucho impulso para nuestra línea con el lanzamiento de esta película!

El fin de semana del 28, 29 y 30 de abril fue el más importante del mes, **Hasbro** continúa con su evento Fantasía y Diversión en Aurrerá en dos zonas importantes: Aurrerá Buenavista y Bodega Aurrerá Aizapán, en ambas zonas se contó con educaciones que ambientaron el evento y promocionaron nuestros productos. El día 30 fue toda una feria de inimitable diversión para los niños y una gran oportunidad de venta y presencia para nuestra compañía.

Además el sábado 29, Hasbro participó en las cápsulas de LOS CUATROS DEL 5 con exhibiciones de marcas tales como los Looney Tunes de Playmobil y figuras de Batman, las cuales se transmitieron en los intermedios de caricaturas a partir de las 10:00 a.m. (Continúa...)





(Continuación...)

Y por si fuera poco, durante dos semanas completas desde el 17 al 30 de abril, los impresionantes personajes de Batman y Aliens estuvieron presentes directamente con los niños en más de 39 tiendas diferentes por todo el D.F. y área metropolitana.

Como podemos observar **procura** estar cerca de los niños en todo momento, lo cual es posible gracias a la colaboración y coordinación de todas las áreas que conforman nuestra empresa.



## CULTURALES

El miércoles 3 de mayo se llevó a cabo, en la bodega de España, la plática "Orientación para la Salud Familiar" a la cual asistieron todas sus empleadas, aproximadamente 60.

El objetivo principal de la plática fue la planificación familiar, el embarazo, cuidados del bebé y la mujer y la salud. Expuso, el Dr. Gregorio Valencia primero apoyándose con transparencias para después aclarar dudas, le siguió la trabajadora social Sra. Gabriela Cárdenas que trató el tema de una manera más informal para que las empleadas se sintieran con mayor confianza al preguntar.

Las empleadas recibieron muy bien a los expositores, los cuales les resolvieron muchas dudas y trataron temas de interés para todas.



Este fue tan sólo el principio de la labor social que **quiere** brindar a sus empleadas ya que se preocupa por el bienestar y salud de su gente.



## ACTIVIDADES

### EL VENDEDOR DEL AÑO 1994

En nuestras instalaciones de Reyna el pasado 5 de mayo se llevó a cabo un evento por demás especial en el que se hizo entrega de los reconocimientos a los mejores vendedores y ejecutivos de ventas de 1994.

Dicho evento estuvo presidido por Mario Salomón, Gerardo Cisneros y por Juan Novelo.

#### CATEGORIA: "El Ejecutivo del Año"

- 1° Lugar Alejandro Espinoza Gallardo.
- 2° Lugar Gustavo Díez Alcántara.

#### CATEGORIA: "El Vendedor del Año"

- 1° Lugar Salvador Flores Sandoval.
- 2° Lugar Fernando Romano de la Hoya.
- 3° Lugar José Luis Vazquez Estrada.

Felicitamos cordialmente a los ganadores y exhortamos a toda la fuerza de ventas a echarle más ganas este año para llegar a ser los mejores.

Después de la entrega de diplomas de premiación se tuvo la oportunidad de ver la película "Quién asesió a la venta", la cual nos dio a entender que la mala comunicación puede ocasionar la pérdida de una venta y que todas las áreas son parte importante en lo que respecta a una venta ya que nuestro último fin es el Servicio al Cliente.



## FLASH

### Mini-Torneo de Voleibol 1995



El próximo 13 de mayo a partir de las 9:00 a.m..

Se realizará el Mini-torneo de Voleibol en las instalaciones del almacén de Venados ubicado en:

Calle de Venados 163  
Col. Los Olivos

Deleg. Tláhuac, Méx. D.F.  
**¡NO FALTES!**



## FELICIDADES

### ¡FELICIDADES MAMAS!

¿Sabías que tu día se festeja desde hace 73 años!...

En esta mes de Mayo los festejados son:

- 02 Lidia Valentin
- 03 Humberto Aburto
- 03 José Cruz Garibados
- 05 Ramiro López
- 13 Gustavo Díez
- 15 Salvador Flores
- 15 Gabriel Tovar
- 21 Cecilia Díez

Y también queremos darle una calurosa bienvenida a Humberto Aburto que se incorpora al grupo como Subdirector de Sistemas.





# ¿HAS visto?

DE MEXICO, JUNIO 1995



**NUESTRA  
CASA**

**¡GANA UN PREMIO  
SALVANDO EL  
PLANETA!**

En **esta** consumimos papel y aluminio, y estamos preocupados por la ecología.



¿Por qué no reducir nuestros desperdicios?

En nuestra ciudad existen 350 hectáreas de basureros a cielo abierto, sin contar los que se encuentran en barancas, ríos, calles, terrenos baldíos, parques, etc...Hasta 1992, una familia en nuestra ciudad producía un promedio de 1m3 de basura al mes, y la mejor forma de controlar estos desperdicios es no revolverlos y colocarlos por separado para controlar y evitar el problema ecológico. Separar los desperdicios es fácil e higiénico. Se requiere de esfuerzo, conciencia, responsabilidad y crear un buen hábito.

Al separar un desperdicio le hacemos un bien a nuestro planeta y dignifica a los papeleros.

¿Por qué no empezar a ayudar a nuestro planeta y al futuro de nuestros hijos?

En **esta** nuestra basura promedio consta de papel, cartón, aluminio, materia orgánica y control sanitario.

Podríamos salvar varios árboles, ya que en nuestro país se corta 1/2 millón de árboles diariamente para obtener la pulpa virgen de los árboles y se tiran 22 millones de toneladas de papel.

Si separamos el papel que ya no utilizamos, y lo mandamos a un centro de acopio ayudaríamos a que se juntaran toneladas de papel para reciclar y se salvarían 17 árboles por tonelada de papel.



También, podemos ayudar separando las latas de aluminio de nuestra máquina de refrescos, ya que se ahorra 91% de la energía que se requiere para hacer nuevo aluminio.

Para lograr esto Hasbro tendrá a partir del 5 de Junio en diferentes áreas de la empresa, basureros indicando lo que debe ir en cada uno de ellos. Se clasificarán en PAPEL, ALUMINIO y MATERIA ORGANICA.



Los basureros para papel y aluminio se instalarán junto a la máquina de refrescos y en el área de ventas. El de materia orgánica en el comedor, para los desperdicios de los alimentos. Se pondrán cajas de cartón junto a las fotocopadoras para que se depositen las copias incorrectas, mismas que servirán para pruebas que necesites hacer en caso de reducciones, ampliaciones, o para usar el reverso de éstas para memos informales o en su defecto Post-It. Esto se hace con el fin de ahorrar la mayor cantidad posible de papel.

Y no solo eso, ¿sabías que si juntas las laminillas de la lata podrías ayudar en el Hospital de Sonora a pagar un tratamiento de Diálisis? Por esto te invitamos a juntar la mayor cantidad posible de laminillas en un mes, y el que más junte... ¡será el ganador y será premiado por su buena obra!

No sólo las industrias contaminan, todos nosotros lo hacemos, pero si empezamos a separar en Hasbro el papel y el aluminio, sin darnos cuenta, al empezar a separar la basura estaremos ayudando a nuestro planeta, a su futuro y el de nuestros hijos para vivir en un mundo mejor.



¡Esperamos contar con tu apoyo!

¿Quieres saber qué tiene de especial

**Monopoly**

este año?

avenguldo en el próximo ejemplar.





## CULTURALES

El pasado 11 de mayo tuvimos la oportunidad de presenciar la plática que Carlos Robelo hizo favor de dar acerca del vino y en la cual amorfamos nuestros conocimientos sobre este tema tan fascinante. No sólo nos enteramos del origen del vino, sino también del proceso que requiere la uva para convertirse en éste. De igual manera aprendimos a reconocer los diferentes tipos de vino, el tipo de comida con que van y como tomarlo.

Existe una gran variedad de vinos y la calidad de éste depende de varios factores tales como su origen y su proceso, sin embargo, dentro de una amplia gama de variedades el gusto personal es el que determinará lo bueno o malo del vino, porque... "El mejor vino es el que más te gusta".

Cuando tuvimos la oportunidad de asistir a la plática concusamos en una rifa de dos botellas de vino que Mano Salomón donó para éste fin, siendo el ganador Humberto Miranda.



Al final de esta plática se premió a la ganadora del concurso "Nombra tu periódico", Beatriz Alonso, con un libro de Arte.

La actividad cultural en [redacted] continúa con la plática que el Ing. Mario Salomón impartirá el día 15 de junio, a las 5:30 p.m., en el Auditorio, acerca de la vida y obra de Fedor Dostoyevski.

Inscríbete con Liliana Bolaños.

¡No faltes!

## Sr. Cara de Papa Entre Niños

El Sr. Cara de Papa hará su debut como actor en la nueva película de dibujos animados de Walt Disney titulada "Toy Story", la cual se estrenará en el mes de Noviembre de este año. El Sr. Cara de Papa, como personaje de la película, saldrá a la venta el día de la Premier, pero no sera como normalmente lo conocemos, sino que se hará una réplica exacta de su personaje en la película para que hasta en sus ojos, especialmente diseñados, refleje su personalidad. Aparte de los ya conocidos accesorios, el Sr. Cara de Papa traerá un sombrero de bombín negro y cejas. El empaque de nuestro protagonista no será el ya tradicional empaque azul de Playbook, sino el de la imagen de "Toy Story" para enfatizar su participación en la película.

Esperamos que este estreno sea un gran éxito, como todo lo ha sido para el Sr. Cara de Papa.



slasmo con el que se contó durante el torneo ya que la porra no faltó para motivar a los equipos participantes. Esperamos seguir con este entusiasmo, para los próximos eventos...



## FELICIDADES

En este mes de junio los festejados son:  
**¡TODOS LOS PAPAS!**

Y los cumpleaños de:

- 03 Isaias Ramirez D.
- 05 Carlos Pérez E.
- 06 Ma. Beatriz Alonso F.
- 06 Fernando Romano H.
- 08 Arturo Izarra F.
- 09 Jesús Martínez G.
- 12 César A. Tenorio N.
- 20 Isidro López G.
- 21 Patricia Hernández A.
- 23 Nohemi Elba García R.
- 23 Marisol Juárez G.
- 23 Humberto Miranda B.
- 24 Carmen Galván C.
- 25 Jesús Coñes H.
- 29 Mario E. Cervantes H.

También queremos darle una calorosa bienvenida a Antonio Valle que se incorpora al grupo como Director de Finanzas.

Y felicitaciones a Eiren Montelongo por haber obtenido el Título de Licenciado en Mercadotecnia por el ITESM.



## ACTIVIDADES

El pasado 13 de mayo, se llevó a cabo el Primer Torneo de Voleibol de Haabro, en el cual participaron 6 equipos varoniles y 2 equipos femeniles. Dicho torneo se efectuó en las instalaciones del almacén de Venados. Se dió inicio con los partidos de clasificación de la rama varonil, donde el equipo "Los Devastadores" formado por los integrantes de Ventas fue el ganador del torneo.

En la rama femenil el equipo "Princesas de Cristal" integrado por las princesitas de Reyna acabó campeón después de una gran lucha en el 5º Set con el equipo de las "Nenas Vivas" del almacén de España.

La premiación no pudo faltar, los ganadores recibieron de Mario Salomón y de Carlos Robelo un gran trofeo.

Lo mejor a todo esto fue el entu-



### **BIBLIOGRAFIA BASICA**

**ARIAS GALICIA, Fernando .,**  
"Administración de Recursos Humanos"  
Ed. Trillas, México, 1984, 536p.

**FERNANDEZ ARENA, José Antonio.,**  
"Introducción a la administración"  
Ed. U.N.A.M. México, 1970, 280p.

**GUZMAN VADIVIA, Isaac.,**  
"Humanismo Trascendental y Desarrollo"  
Ed. Limusa, México, 1985, 181p.

**HAMPTON, David, et al.**  
"Manual de desarrollo de Recursos Humanos"  
Ed. Trillas, México, 1982, 845p.

**MELENDO, Tomás,**  
"Las claves de la eficacia empresarial"  
Ed. Rialp, Madrid, 1990, 188p.

**REYES PONCE, Agustín,**  
"Administración de empresas Teoría y Práctica"  
Ed. Limusa, México, 1980, 392p.

**REZA TORSINO, Jesús Carlos**  
"Como detectar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones "  
Ed. Panorama, México, 1995, 115p.

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

CHAVARRIA, Marcela., et al  
"Orientaciones para la elaboración y presentación de tesis de pedagogía"  
Ed. Trillas, México, 1993, 115p.

GARCÍA HOZ, Victor.  
"Educación Personalizada"  
Ed., Rialp., Madrid., 1981, 334p.

Mc. GREGOR, Douglas.  
"El aspecto humano de las empresas"  
Ed., Diana, México, 1989, 237p.

MAHON, Heberto.  
"Las personas: La clave del éxito de su empresa"  
Ed., Vergara, Argentina., 1992, 321p.

TYLER W. Ralph.  
"Principios básicos del currículo"  
Ed., Troquel, Argentina., 1982, 131p.