



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CAMPUS ARAGÓN**

**"Elaboración de un Manual de  
Procedimientos para la Administración de  
Recursos Humanos"**

300180

**TESIS**

Que para obtener el título de

**INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA  
- ÁREA INDUSTRIAL -**

P r e s e n t a

**NANCY AGUILAR PARTIDA**

*Director de Tesis: m. ING. ULISES MERCADO VALENZUELA*



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ARAGÓN

SECRETARÍA ACADÉMICA

**Ing. RAÚL BARRÓN VERA**  
**Jefe de la Carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica,**  
**Presente.**

En atención a la solicitud de fecha 12 de noviembre del año en curso, por la que se comunica que la alumna NANCY AGUILAR PARTIDA, de la carrera de Ingeniero Mecánico Electricista, ha concluido su trabajo de investigación intitulado "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", como el mismo ha sido revisado y aprobado por usted, se autoriza su impresión; así como la iniciación de los trámites correspondientes para la celebración del Examen Profesional.

Sin otro particular, reitero a usted las seguridades de mi atenta consideración.

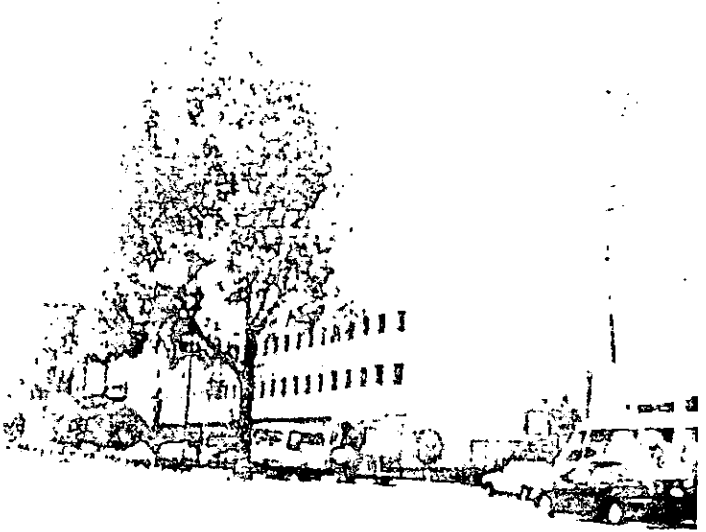
**Atentamente**  
**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**  
**San Juan de Aragón, México, 13 de noviembre del 2001**  
**EL SECRETARIO**

**Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS**

C p Asesor de Tesis.  
C p Interesado.

AIR/RCC/vr

UNIVERSITY OF TORONTO LIBRARY



*Gracias a Dios por darme la oportunidad  
de concluir mis estudios y de tener  
una familia tan valiosa.*

---

---

*A mis padres que fueron, son y serán la esencia de mi vida,  
Guillermo<sup>†</sup> y Ma. del Carmen<sup>†</sup>  
Por ser de mi una persona de bien, sin su confianza, dedicación,  
desvelos y amor, no hubiera sido posible llegar a la meta.  
Gracias por todo lo que me brindaron, porque hasta el último  
momento de su vida y después de ello, me siguieron dando su  
apoyo para lograr el objetivo más importante.  
Donde quiera que se encuentren, recibo sus bendiciones.  
Mi logro y éxito es para ustedes.  
Que Dios los bendiga, los amo.*

---

---

*A mis hermanos  
que los amo tanto  
Guillermo, Ma. Magdalena,  
Rosa Ma., Jorge, Martha Patricia, Sergio, y Ma. del Carmen,  
que fueron la parte esencial del término de mi carrera, sin ustedes no  
hubiera tenido el impulso suficiente para llegar al final de un nuevo  
comienzo. Gracias a todos ustedes por sus consejos, su confianza, su  
ayuda incondicional y sobre todo por su amor.  
Que Dios los bendiga.*

---

---

*A todos mis sobrinos  
Por su amor, cariño y  
Temura de cada uno de ustedes.  
Que Dios los bendiga y los cuide siempre.*

---

---

*A mis cuñados  
Javier, Ricardo, Oscar, Mercedes e Inés,  
Gracias por su apoyo y que Dios los  
proteja siempre. Los quiero mucho.*

---

---

*A mi novio:  
Ignacio Portillo Torres  
Por todos los momentos de felicidad,  
de apoyo y sobre todo gracias por tus  
palabras, por tus consejos y  
tu comprensión.  
Te amo.*

---

---

*Al Lic. Ricardo García Santacruz por  
Apoyarme con el Seminario de Apoyo a la Titulación.*

---

---

*Al C.P. Javier Torres Lara por  
el regalo de graduación.*

---

---

*A mis sinodales:*

*m. Ing. Ulises Mercado Valenzuela,*

*Ing. Raúl Héctor León y Berber.*

*Lic. José Ramón Silva Sánchez,*

*Ing. José Luis García Espinosa,*

*Ing. Francisco Raúl Ortiz González.*

*Mil gracias por guiarme, por su tiempo y apoyo invertidos a lo largo  
de este trabajo y sobre todo por ayudarme a concluir con éxito mis estudios.*

*Gracias.*

---

---

*Nancy*



# ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| <i>Introducción</i> .....               | I   |
| <i>Justificación</i> .....              | III |
| <i>Hipótesis</i> .....                  | IV  |
| <i>Antecedentes de la Empresa</i> ..... | V   |

## CAPITULO I

### "Alcances y Perspectivas de la Administración de Recursos Humanos"

|     |                                  |   |
|-----|----------------------------------|---|
| 1.1 | <i>Objetivo del manual</i> ..... | 1 |
| 1.2 | <i>Alcances</i> .....            | 1 |
| 1.3 | <i>Uso del manual</i> .....      | 1 |
| 1.4 | <i>Revisiones</i> .....          | 2 |

## CAPITULO II

### "Estructura Departamental"

|      |   |   |
|------|---|---|
| II.1 | <i>Misión del Departamento</i> .....          | 3 |
| II.2 | <i>Relación con otros Departamentos</i> ..... | 3 |
| II.3 | <i>Descripción de puestos</i> .....           | 5 |

## CAPITULO III

### "Técnicas de Reclutamiento y Selección del Personal"

|       |  |    |
|-------|--|----|
| III.1 | <i>Reclutamiento y Selección</i> .....       | 12 |
| III.2 | <i>Contratación</i> .....                    | 13 |
| III.3 | <i>Inducción de colaboradores</i> .....      | 14 |
| III.4 | <i>Evaluación Personal</i> .....             | 15 |
| III.5 | <i>Terminación de Relación Laboral</i> ..... | 16 |

## CAPÍTULO IV

### "Estructura Procedimental"

|      |  |    |
|------|--|----|
| IV.1 | La vacante .....   | 19 |
| IV.2 | La requisición de personal .....                             | 20 |
| IV.3 | El reclutamiento de candidatos .....                         | 20 |
| IV.4 | Entrevista .....   | 23 |
| IV.5 | Solicitud de documentos .....                                | 29 |
| IV.6 | La Contratación .....  | 30 |
| IV.7 | Desarrollo Organizacional.....                               | 31 |
| IV.8 | Administración de la base de datos de Recursos Humanos ..... | 43 |

## CAPÍTULO V

### "Evaluación Económica de la implantación del Proyecto en una Empresa de Calzado"

|   |   |    |
|---|---|----|
| V.1   | Cálculo del índice de rotación del personal ..... | 44 |
| V.2   | Costos implicados .....                           | 54 |
| V.3   | Beneficios .....                                  | 56 |
| V.4   | Cálculo del valor presente neto .....             | 57 |
| V.5   | Cálculo de la tasa interna de retorno .....       | 60 |
| Conclusiones .....                            |   | 62 |
| Bibliografía, Mesografía, Otras fuentes ..... |   | 63 |

## ANEXOS

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Encuesta .....                   | a) |
| Cartoteca .....                  | b) |
| Propuesta de Base de datos ..... | c) |

# INTRODUCCIÓN

*Uno de los principales retos de casi todos los estudiantes egresados, es sin duda la titulación, desafortunadamente la gran mayoría nos enfrentamos a diversos problemas y el primero de ellos es decidir el tema para el trabajo de tesis.*

*En el caso particular, puedo mencionar mi interés por algunas áreas de la Empresa, que son: Recursos Humanos y Producción, de las cuales realice mi trabajo de tesis, en donde hago un estudio acerca del índice de rotación de personal, en la empresa Calzado Sandak, Planta D.F., proponiendo una posible solución para atacar el problema: un manual de procedimientos.*

*Este manual será como una estructura donde se lleven a cabo todas y cada una de las actividades que se deben realizar en el Departamento, se podrá actualizar cuando se requiera, analizando dentro del mismo, los factores que influyen en la baja productividad e inestabilidad laboral de los trabajadores.*

*Esta investigación consta de cinco capítulos. El primero de ellos describe el objetivo, alcances, uso y revisiones, mismos que fueron creados para que todo el personal indicado, esté enterado de las intenciones de realizar dicho manual, basado en las reglas de la Empresa.*

*El segundo capítulo trata de la relación que hay entre los departamentos existentes de la compañía y la descripción de puestos del Departamento de Recursos Humanos.*

*En el tercer capítulo, se elaboró una serie de actividades plasmadas en diagramas de flujo, realizados de acuerdo a las funciones que se cumplen en el departamento.*

*En el cuarto capítulo, se describen de fuentes escritas, algunos términos importantes como son ¿qué es la vacante?, ¿cómo se lleva a cabo la entrevista?, ¿por medio de qué fuentes se puede reclutar a los candidatos?, Desarrollo Organizacional, Contratación y una propuesta para mejorar la base de datos de Recursos Humanos.*

*En el último capítulo , titulado "Evaluación Económica de la Implantación del Proyecto", realice un análisis económico para llevar a cabo la propuesta, y si fuera aceptada, los beneficios que se obtendrían.*

*Por último se exponen las conclusiones a las que se llegaron con esta investigación.*

## JUSTIFICACIÓN

*Siendo que el Departamento de Recursos Humanos es de gran importancia por ser el encargado de reclutar y seleccionar cada una de las vacantes requeridas, reportó que en el primer semestre del 2001, se registro un aumento en la deserción del personal de la empresa.*

*Me interesó hacer un estudio para conocer cuales son los factores que propician dicha deserción, provocando una inestabilidad en el proceso de producción, ya que sino cubren su actividad cada uno de los operarios, se atrasa la elaboración del producto y por lo cual, los supervisores tienen que buscar la forma de cumplir con sus metas de fabricación.*

*Esta propuesta del manual de procedimientos, surge de la necesidad de tener las actividades de una manera cronológica, y que cada uno de los puestos a desempeñar estén bien definidos, con el propósito de que el personal cumpla debidamente con sus labores, obteniendo así el buen funcionamiento del área.*

## HIPÓTESIS

Los factores principales que provocan el índice de rotación, en la Empresa Calzado Sandak, son:

- ☞ Bajo salario.
- ☞ Rolar turnos y:
- ☞ Conflictos laborales.

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA\*

Calzado SANDAK es una empresa ubicada en Av. Tláhuac # 105, Col. Santa Isabel Industrial, Delegación Iztapalapa, México D.F., establecida desde el año de 1959, y cuya filosofía de calidad productiva ha sido consistentemente reflejada por esta planta, lo que ha convertido en uno de los fabricantes de calzado más importantes y reconocidos del país.

Esta empresa forma parte de la organización BATA SHOE la cual inicia en 1890 en Checoslovaquia, ubicada actualmente en los cinco continentes.

Como punto de partida de su actividad industrial, la calidad e innovación son el sello que ha distinguido desde siempre todos los productos elaborados por Calzado SANDAK de México, siendo el principal factor impulsor de su crecimiento empresarial.

Continuamente desarrolla nuevos materiales y productos para satisfacer las diversas necesidades de los consumidores, manteniéndose al día con las últimas tendencias tecnológicas y de la moda para calzados.

Asimismo, cuenta con plantas productivas de distinta especialización, sandalias de piel y plástico, tenis de textil y sintético, botas de PVC y calzado casual, son algunos de los productos que actualmente produce, siendo su especialidad: sandalias y calzado para niños.

Estos productos se comercializan bajo las marcas SANDAK, (para plástico), BUBBLE GUMMERS, (Infantil), POWER (Deportivo), NORTH STAR (Casual).

The logo for Bubble Gummers features the words "Bubble" and "gummers" in a stylized, bubbly font. "Bubble" is stacked above "gummers", with the letters being thick and rounded.The North Star logo consists of the words "NORTH STAR" in a bold, sans-serif font. A five-pointed star is positioned to the left of the word "STAR".The Power logo features a stylized, winged shape above the word "POWER" in a bold, italicized, sans-serif font.The Sandak logo is enclosed in a square border. The word "Sandak" is written in a bold, sans-serif font at the bottom of the square.

Es por ello que para alcanzar completamente el éxito, SANDAK esta preparándose continuamente para la certificación, en todas sus áreas, y el Departamento de Recursos Humanos está comenzando a tener los procedimientos y manuales por escrito, que se requieren para la certificación ISO 9000.

---

\* Archivo Departamento de Recursos Humanos Calzado Sandak S.A. de C.V. 2000.

## *Capítulo I*

---

*“Alcances y Perspectivas de la  
Administración de Recursos Humanos”*



### *¿Qué es la ISO 9000?*

*Es la Organización Internacional para la Estandarización de Sistemas de Calidad (International Organization for Standardization).*

*Adoptando esta norma permitirá a la Empresa continuar en el mercado nacional e internacional, la cual requiere tener documentados todos los procesos administrativos y operativos.*

## **1.1 OBJETIVO DEL MANUAL**

*Establecer los mecanismos necesarios para orientar al personal en el desempeño de sus actividades en forma cronológica para alcanzar en un futuro la certificación ISO 9000.*

## **1.2 ALCANCES**

*La información, aplicación y verificación del cumplimiento de los procedimientos descritos a lo largo de este manual, sólo serán aplicables al área de Recursos Humanos.*

### 1.3 USO DEL MANUAL

*El uso de este manual será destinado a la introducción de nuevo personal al departamento de Recursos Humanos, asimismo, brindará apoyo para aclaraciones respecto al desarrollo correcto de las actividades que se llevan a cabo en dicho departamento; los cuales serán presentados en diagramas de flujo.*

*Este manual deberá estar a disposición del personal que labore dentro del departamento, no importando jerarquía, sexo, nacionalidad, religión u otro factor social y por ningún motivo o causa cualesquiera que esta sea, el manual de procedimientos deberá salir del área para la cual fue creada.*

### 1.4 REVISIONES

*Cualquier aclaración, comentario o sugerencia respecto al contenido de este manual, el personal deberá comunicarse directamente con el Gerente del Departamento, quien atenderá estas inquietudes de manera clara y sencilla.*

*De igual forma, éste tendrá a su cargo la ardua actividad de realizar revisiones periódicas; por lo menos una vez al año, respecto a la información, procedimientos y formatos contenidos en este documento, para mantenerlo siempre actualizado logrando así el mejor desempeño de las actividades.*

## *Capítulo II*

---

### *“Estructura Departamental”*

## II.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO

*El Departamento de Recursos Humanos permite a la empresa encontrar y capacitar al personal adecuado que le ayude a lograr sus objetivos y estrategias para:*

- Asegurar los derechos de los trabajadores*
- Desarrollar en la gente un mejor desempeño, motivación, calidad y trabajo en equipo*
- Coordinar los esfuerzos de nuestra gente para lograr la misión de la compañía*
- Contar con la capacidad de cambio y;*
- Crear un ambiente productivo y eficiente, dentro de un marco de buenas relaciones.*

## II.2 RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS<sup>1</sup>

*El Departamento de Recursos humanos tiene una estrecha relación con todos los departamentos que integran la compañía. Es el responsable de proveer el personal requerido para cada área y participa en la solución de conflictos laborales, capacitación, motivación y detección de necesidades de todo el personal.*

---

<sup>1</sup> Archivo del Departamento de Recursos Humanos, Calzado SANDAK S.A. de C.V., 2000.

*A continuación se enuncian los departamentos con los que se tiene una relación:*

*1.- Relación con mantenimiento*

*En los casos en que surja alguna avería de cualquiera de los equipos empleados en el área de Recursos Humanos, se solicitará el apoyo del área de mantenimiento para su pronta reparación.*



*Departamento de Mantenimiento (foto Nancy Aguilar P.)*

*1. Relación con contabilidad*

*Para el pago de nómina y pago de trabajadores por honorarios así como la autorización de gastos serán controlados directamente con el Departamento de Contabilidad.*

*2. Relación con costos*

*Para las autorizaciones de pago de nóminas, honorarios y la autorización de gastos se requerirá la aprobación del Departamento de Costos.*

### 3. *Relación con Sistemas*

*En los casos que se requiera el apoyo técnico del área de Sistemas, ya sea en nóminas, reloj checador y averías en computadoras e impresoras, Recursos Humanos se lo solicitará.*

## II.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS<sup>2</sup>

### GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

#### FUNCIONES PRINCIPALES

- † *Administración de personal.*
- † *Seguridad e higiene.*
- † *Crear un espíritu de trabajo de equipo en el personal.*
- † *Negociaciones sindicales y revisiones de salarios.*
- † *Seleccionar las fuentes de reclutamiento menos costosas.*
- † *Relación de trabajo con miembros de los Sindicatos.*
- † *Colaborar en la organización de cursos internos.*
- † *Participar en la organización y desarrollo de eventos deportivos.*
- † *Contratos de trabajo.*
- † *Conocer la forma de pago de empleados y sindicalizados.*
- † *Estructura autorizada de sueldos y salarios.*
- † *Realizar estadísticas de personal.*
- † *Vigilar que se cumpla con todos los controles y procedimientos del departamento de personal.*

---

<sup>2</sup> *Entrevista al personal del Departamento Recursos Humanos Calzado Sandak S.A. de C.V.*

- † *Aplicar la disciplina necesaria para que se trabaje ordenada y eficientemente.*
- † *Vigilar que se cumplan todas las reglas y regulaciones internas.*
- † *Mantener un ambiente cordial entre todo el personal de la empresa.*
- † *Mantener el control de todos los seguros operados por la compañía*
- † *Visitar semanalmente alguna de las plantas fuera del D.F.*
- † *Checar semanalmente 2 a 4 tarjetas de sueldo de diferentes departamentos, para cerciorarse de los correctos pagos hechos en nómina.*
- † *Supervisar la información que se encuentra en las vitrinas informativas.*
- † *Visitar los departamentos de la compañía.*
- † *Aprobar la revista interna.*
- † *Realizar estudios de salarios en industrias comparables.*

## *JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL*

### *FUNCIONES PRINCIPALES*

- ▄▄ *Reclutar, seleccionar y contratar al personal que solicitan los departamentos.*
- ▄▄ *Impartir inducción a todo el personal de nuevo ingreso.*
- ▄▄ *Control del personal que obtiene la planta.*
- ▄▄ *Reinducción al personal de planta, inducción al personal de nuevo ingreso.*
- ▄▄ *Revisar contrataciones del personal de tiendas.*
- ▄▄ *Responsable del programa de servicio social con Sedesol.*
- ▄▄ *Revisar el listado de personal para tener control de faltas y permisos.*
- ▄▄ *Responsable de la actualización del inventario de Recursos Humanos.*
- ▄▄ *Elaborar cursos de entrenamiento para el personal.*

- ▄ *Apoyo a la Gerencia de Recursos Humanos en organización de eventos y labores diversas.*
- ▄ *Reclutamiento de personal, entrega de pre-solicitudes y solicitudes.*
- ▄ *Contratación.*
- ▄ *Aplicación y evaluación de exámenes psicométricos.*
- ▄ *Elaboración de reporte semanal de actividades realizadas.*
- ▄ *Evaluación del desempeño mensual del personal de nuevo ingreso.*
- ▄ *Vigilar disciplina en el área de producción.*

### ADMINISTRADOR DEL SEGURO SOCIAL

- ↳ *Controlar y administrar el IMSS.*
- ↳ *Realizar pedido y entregar uniformes y batas a los trabajadores.*
- ↳ *Controlar asistencia del personal de la Compañía.*



*Administrador del Seguro-Social (foto Nancy Aguilar P.)*

- ↳ *Control del Seguro Social en la planta D.F. y Tiendas; modificaciones, aclaraciones y trámites administrativos.*
- ↳ *Elaboración y entrega de vales de obsequio con descuento para calzado.*
- ↳ *Llenado de formatos de accidentes de trabajo y control de los mismos.*



## *JEFE DE NÓMINAS*

### *FUNCIONES PRINCIPALES*

- ⌘ Administración de sueldos y salarios.*
- ⌘ Elaboración de nóminas*
- ⌘ Ensobrado y pago semanal*
- ⌘ Control de nóminas anuales, y ensobrado de reparto de utilidades.*
- ⌘ Elaboración de finiquitos.*
- ⌘ Archivo general de nóminas.*

## *ASISTENTE DE PERSONAL*

### *FUNCIONES PRINCIPALES*

- ⌘ Apoyo en la elaboración de planes y actividades realizadas en el área.*
- ⌘ Elaboración de reportes de capacitación.*
- ⌘ Elaboración de la revista interna.*
- ⌘ Elaboración de documentos del personal de nuevo ingreso.*
- ⌘ Elaboración de material para cursos y conferencias para los empleados.*
- ⌘ Seguimiento de programa de cursos (preparar cartas de asistencia, lista de participantes, controles de asistencia, constancias y diplomas).*
- ⌘ Elaboración de formatos requeridos.*
- ⌘ Elaborar contratos, avisos de alta ante el IMSS, kardex.*
- ⌘ Elaborar cartas de planta.*
- ⌘ Elaborar bajas de personal.*

## ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

### FUNCIONES PRINCIPALES

- ☞ *Administración de Recursos Humanos de Tiendas.*
- ☞ *Elaborar nómina de tiendas.*
- ☞ *Control y renovación de pólizas de vida, accidentes personales.*
- ☞ *Control de gastos médicos mayores.*
- ☞ *Resguardo de registro de Marcas y Patentes.*
- ☞ *Elaboración semanal de situación de personal.*
- ☞ *Elaboración y actualización de organigramas.*

## RECEPCIONISTA

### FUNCIONES PRINCIPALES

- ☞ *Atender conmutador.*
- ☞ *Anunciar a las personas que visitan a la Compañía.*
- ☞ *Control de cubículos de recepción.*
- ☞ *Hacer llamadas de larga distancia.*



*Recepcionista (foto Nancy Aguilar P.)*

- Vocear al personal cuando sea requerido.
- Separar y ordenar recibos y tarjetas de nómina por sección y número (D.F. y Tiendas).
- Control de la puerta de entrada a oficinas.

## JEFE DE LIMPIEZA

### FUNCIONES PRINCIPALES

- \* Vigilar que las oficinas y la planta productiva se encuentre siempre en perfectas condiciones de limpieza.
- \* Supervisar a sus ayudantes en las áreas asignadas.
- \* Responsable directo de la compra de artículos e implementos de limpieza, así como de su control.
- \* Supervisar las labores de jardinería.
- \* Colocar el agua en los enfriadores de toda la empresa.
- \* Aseo del andén de descarga.
- \* Surtir de refrescos a la dirección general.
- \* Checar la limpieza y/o en su caso llevar a cabo la limpieza de sanitarios ubicados en Producción, Mantenimiento y Almacén de producto terminado.

## ASISTENTE DE SEGURIDAD E HIGIENE

### FUNCIONES PRINCIPALES

- ⊕ *Dar mantenimiento correctivo y preventivo en cuestión de albañilería, plomería, pintura, carpintería, herrería a las condiciones de inseguridad de toda la empresa, así como señalizaciones de seguridad.*
- ⊕ *Responsable de mantener en buenas condiciones de limpieza el equipo contra incendio.*
- ⊕ *Mantener en buenas condiciones todas las señales de seguridad.*
- ⊕ *Habilitar las salidas de emergencia.*
- ⊕ *Reparar, colocar, mejorar las averías que en materias de seguridad requieren composición.*

## *Capítulo III*

---

*“Técnicas de Reclutamiento y Selección  
del Personal”*

Reclutamiento y Selección

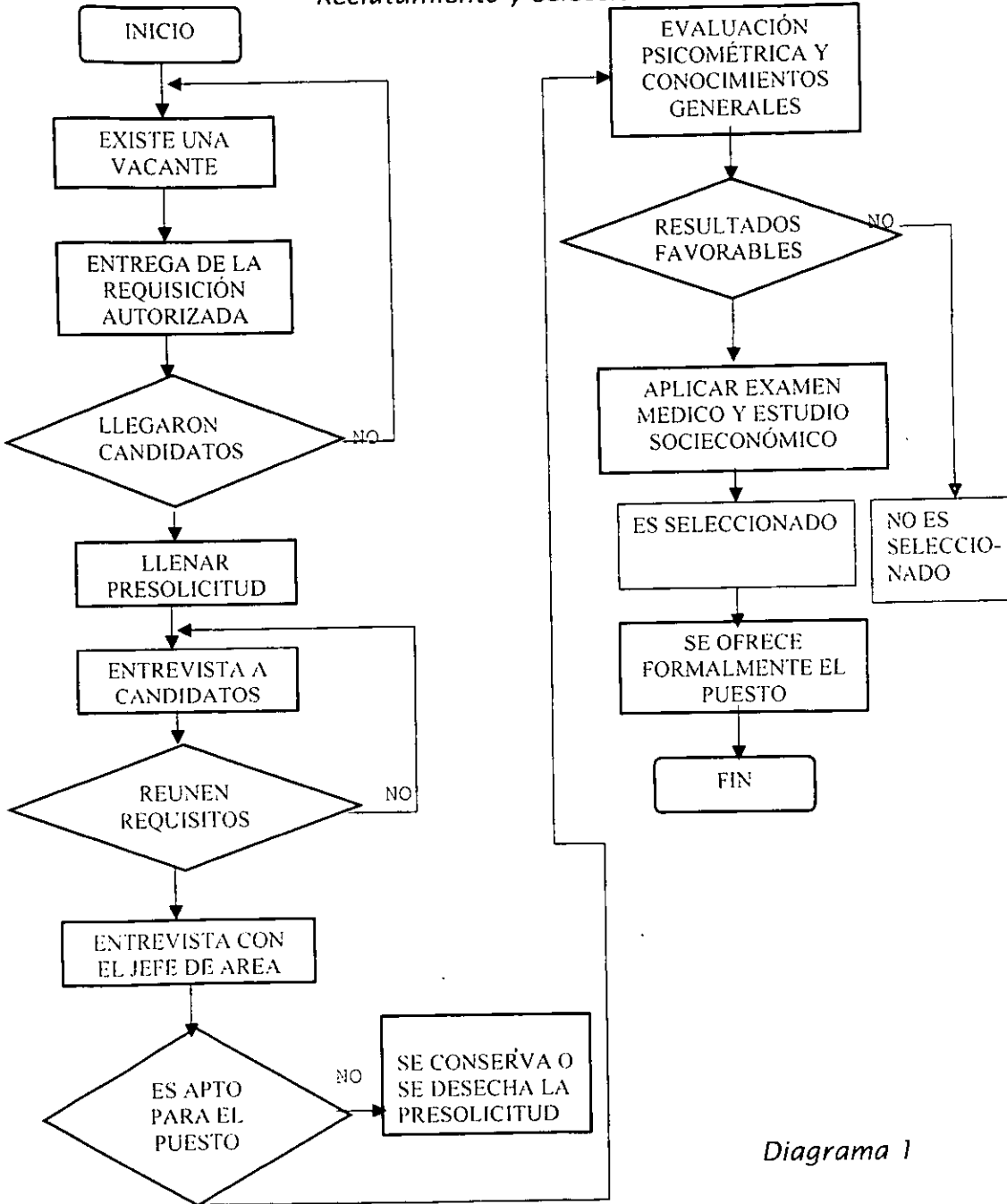
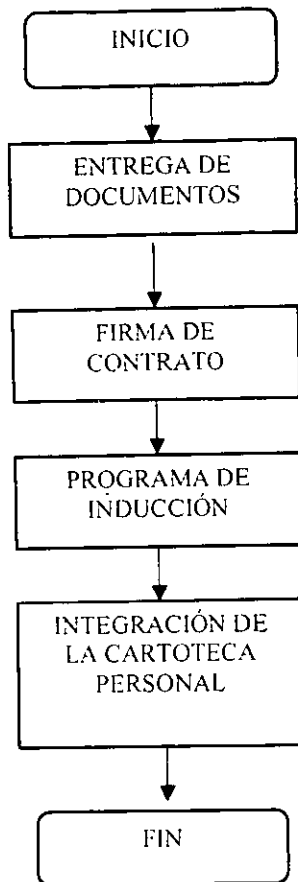
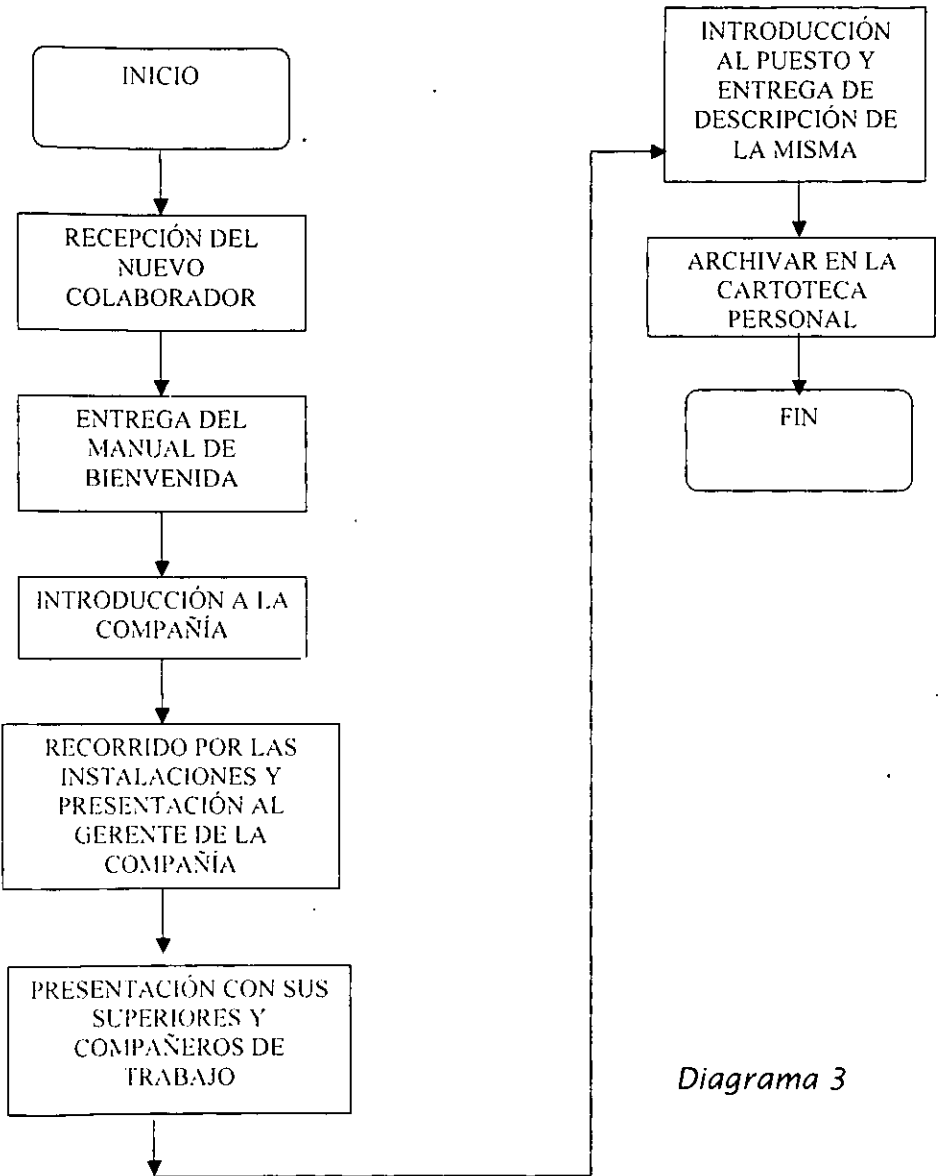


Diagrama 1

*Contratación**Diagrama 2*

*Inducción de Colaboradores*



*Diagrama 3*



*Evaluación del Personal*

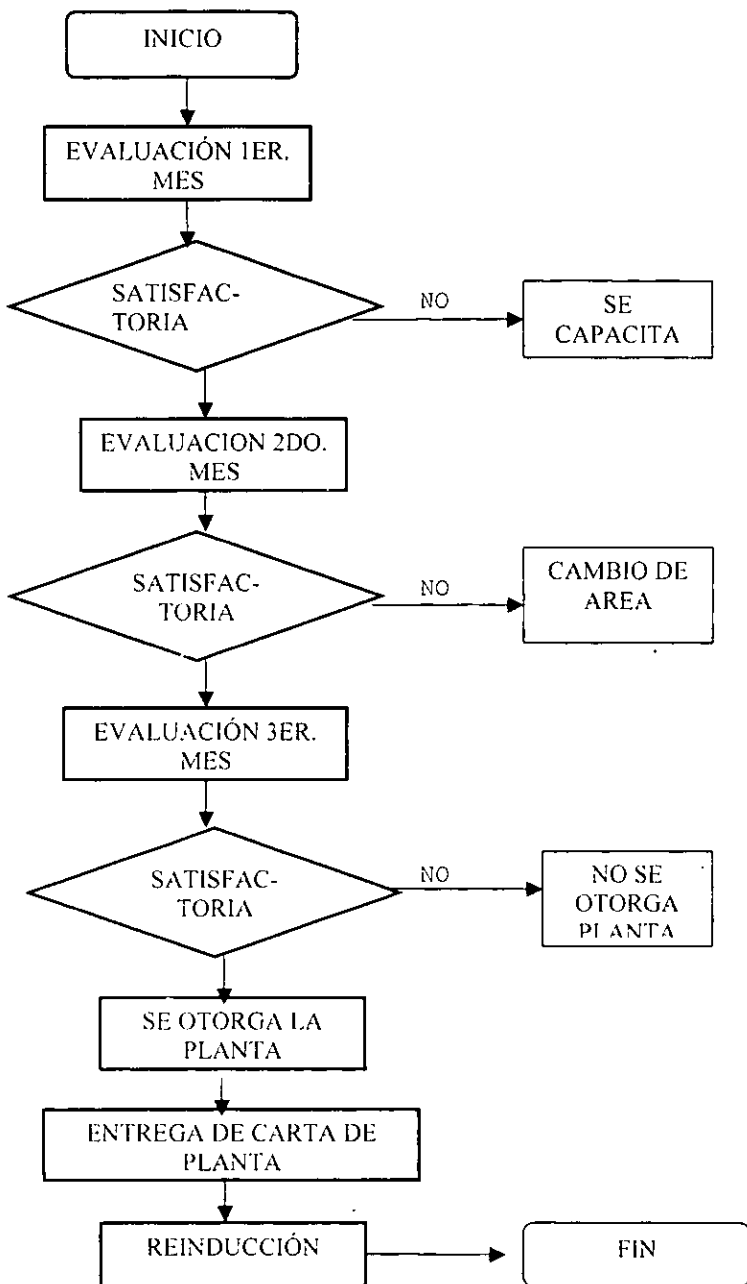


Diagrama 4

*Terminación de la relación laboral*

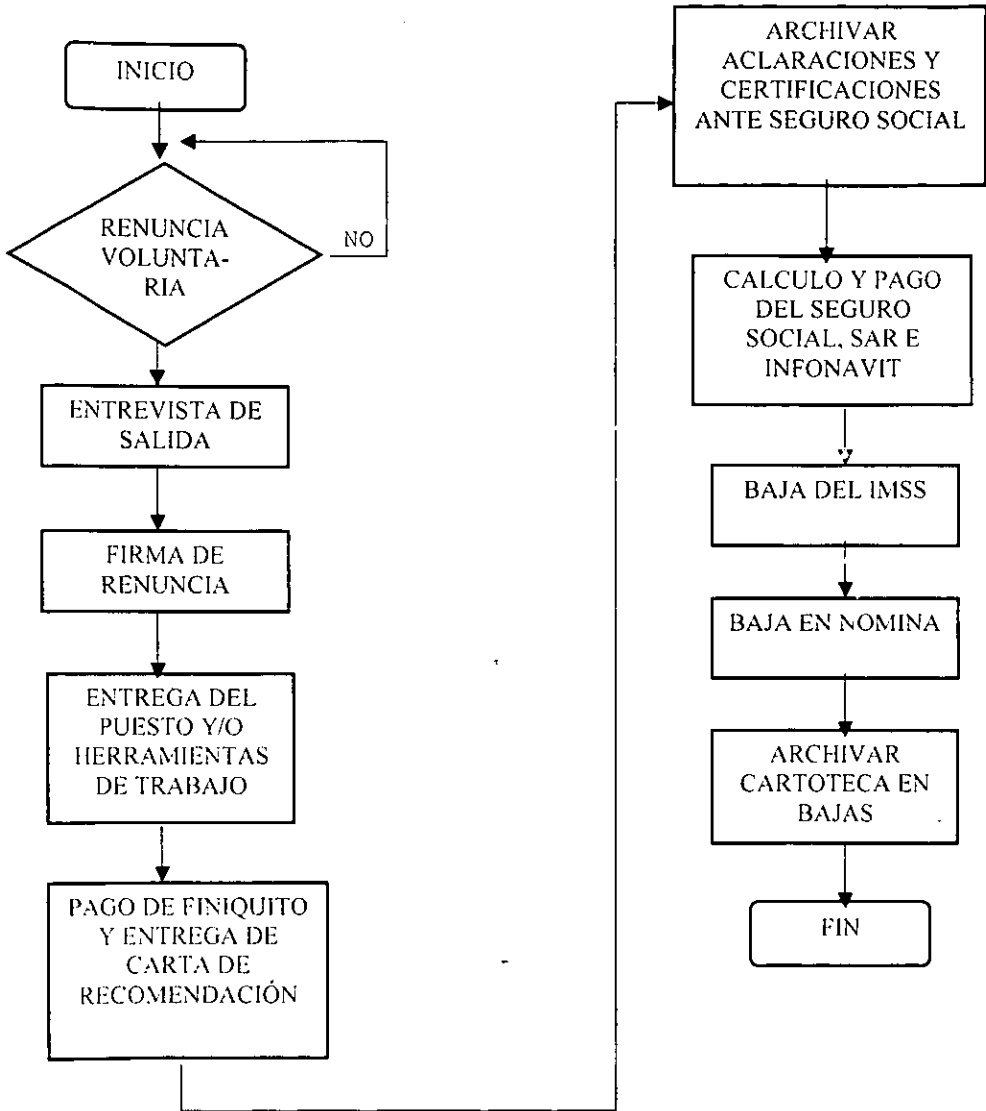


Diagrama 5

*PLAN DE ACCIONES:**PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.*

- 1. Actualizar el video de inducción, siendo explícitos con el proceso de producción y trabajo que se realiza en cada uno de ellos.*
- 2. Tener láminas donde se muestren las prestaciones y sueldos que ofrece la compañía, en el proceso de selección.*
- 3. Visitar la planta de producción para reforzar el punto número 1 y que conozcan físicamente el trabajo a realizar.*
- 4. Aplicar exámenes de habilidades y conocimientos.*
- 5. Reclutar personal con las siguientes características:*
  - ESCOLARIDAD MINIMA DE PRIMARIA*
  - EDAD DE 25 A 35 AÑOS DE PREFERENCIA CASADOS*
  - CONTRATAR PERSONAL PREFERENTEMENTE RECOMENDADO.*

*A todas las personas que sean contratadas en la empresa se les deberá:*

- 1. Pedir sus documentos originales y devolverlos en un plazo mínimo de 90 días que es el término del contrato eventual del personal de nuevo ingreso.*
- 2. Para darle más fuerza a todos estos puntos es necesaria la colaboración del sindicato.*



*Departamento de Producción (foto Nancy Aguilar P.)*

## *Capítulo IV*

---

### *“Estructura Procedimental”*

## IV.1 La Vacante

El puesto de VACANTE es aquella posición autorizada por la Dirección General, dentro de la plantilla de plazas permanentes o eventuales por tiempo u obra determinada, que requiere ser cubierta por una persona con habilidades en las funciones específicas del puesto para colaborar en la consecución de los objetivos, y nivel de desempeño establecidos para el área específica.<sup>3</sup>



Departamento de Recursos Humanos  
Personal llenando solicitud empleo  
(foto Nancy Aguilar P.)

<sup>3</sup> Lic. Gabriela Bazaldúa L. "Manual División Seminarios de Actualización Profesional", Grupo Capinte, p. 7

ESTRATEGIAS DE LA CALIDAD

## IV.2 LA REQUISICIÓN DEL PERSONAL<sup>4</sup>

*La requisición de personal es el documento que debe elaborar el jefe inmediato del puesto vacante para informar al área de Recursos Humanos la existencia formal de la posición vacante, solicitando la contratación de un nuevo empleado.*

*Es importante mencionar que, en todos los casos de requisición de personal, reposición de plaza permanente, eventual por tiempo u obra determinada, deberán reunirse las autorizaciones del personal Directivo o Gerencial, según el nivel de autorización, de tal forma que se cuenta con soporte firmado para iniciar el proceso de reclutamiento.*

## IV.3 El Reclutamiento de Candidatos

*Reclutamiento, es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes de una organización.<sup>5</sup>*

### MEDIO DE RECLUTAMIENTO

*Es aquella instancia, medio, mecanismo o estrategia que es utilizado o explotado para informar a los posibles candidatos de la existencia de la vacante, con el propósito de interesarlos y acercarlos a la empresa con la intención de ocupar el puesto vacante.<sup>6</sup>*

---

<sup>4</sup> Lic. Gabriela Bazaldúa L. *Manual de la División de Seminarios de actualización profesional* Grupo CAPINTE. p.8

<sup>5</sup> R. Wayne Mondy, y Robert M. Noe, "Administración de Recursos Humanos", Prentice Hall, 1986. p. 150

<sup>6</sup> Filipo, Edwin B., "Principios de la Administración de Personal". p.89

## FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Hace referencia a los diferentes lugares en donde se encuentra los posibles candidatos que llenan los requerimientos del puesto.

Existen diferentes estrategias para reclutar personal, mismas que son aplicadas de acuerdo al estilo, grado de organización y desarrollo de la estructura de la empresa o bien, de los recursos económicos que asigne la alta dirección para cumplir esta función.

A continuación se revisará el proceso técnico para efectuar la búsqueda de candidatos:

### FORMAS DE UTILIZACIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

|  |
|--|
| <b>FUENTES Y MEDIOS INTERNOS SIN COSTO PARA LA EMPRESA</b>         |
| CARTERA DE CANDIDATOS DISPONIBLES                                  |
| RECOMENDADOS POR EMPLEADOS, AMISTADES O FAMILIARES                 |
| GRUPOS DE INTERCAMBIO O ASOCIACIONES DE INDUSTRIALES Y EMPRESARIOS |
| PERSONA POR INICIATIVA PROPIA                                      |

Tabla 1

#### *Cartera de Candidatos disponibles:*

Es conveniente formar un archivo clasificado por áreas o por puestos, que contenga las solicitudes de candidatos llegados en diferentes momentos, para ser conectados nuevamente en el momento de contarse con un puesto vacante.

Una forma de mantener actualizados los datos de las carteras es establecer comunicación frecuente con los candidatos que solicitan el puesto.



### *Recomendados de Empleados:*

*Es frecuente que por sí mismos o por instrucción, los empleados presenten amigos o familiares para los puestos vacantes.*

*Se recomienda sondear y verificar el tipo y grado de relación que exista entre ellos, para evitar problemas a mediano y largo plazo para la empresa.*

### *Relación con Asociaciones de Industriales de la localidad:*

*Es frecuente que los industriales de la región se relacionen entre sí conformando asociaciones donde intercambian información de diferente índole y entre otros aspectos llegan a transferirse candidatos valiosos que pudieran captarse si se les hace saber la necesidad del personal.*

### *Persona por iniciativa propia:*

*El personal de iniciativa propia es generalmente un buen indicador por una parte del prestigio que posee la empresa, y en segundo lugar un índice de cuánto más se han difundido nuestras acciones de reclutamiento hasta personas que han recibido la información de segunda y tercera mano.*

|  |
|--|
| <b>FUENTES Y MEDIOS EXTERNOS CON COSTO PARA LA EMPRESA</b>   |
| PATROCINAR SEMINARIOS O CONFERENCIAS, INVITANDO SIN COSTO A ESPECIALISTAS QUE SE REQUIERAN PARA IDENTIFICAR CANDIDATOS VALIOSOS. |
| COLOCAR ANUNCIOS EN PERIÓDICOS.  |
| AGENCIAS DE COLOCACIÓN.  |
| CARTELES "HAY VACANTES" EN LA ENTRADA DE LA EMPRESA.   |

Tabla 2

#### IV.4 ENTREVISTA

"LA ENTREVISTA ES UNA FORMA ESTRUCTURADA DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, QUE TIENE POR OBJETO OBTENER INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA PERSONA ENTREVISTADA A PARTIR DE LA CUAL SERÁN TOMADAS DECISIONES".<sup>7</sup>

<sup>7</sup> ACEVEDO IBAÑEZ Alejandro y López Martín, *El Proceso de la Entrevista*, 1989.

*Objetivos del entrevistador.<sup>3</sup>*

*Departamento de Recursos Humanos  
(foto Nancy Aguilar P.)*

*El entrevistador necesita alcanzar varios objetivos básicos durante la entrevista de empleo. Es importante que, por lo menos, los siguientes objetivos sean alcanzados exitosamente.*

*La creación de un ambiente apropiado. El entrevistador debe establecer con rapidez un entendimiento mutuo con el solicitante. Es esencial que el entrevistador obtenga información precisa del candidato.*

---

<sup>3</sup> R. WAYNE MONDY y Robert M. Noe, *Administración de recursos humanos*, 1997, p.201.

La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante.

La entrevista es un método valioso que permite obtener información adicional acerca del solicitante relacionada con el puesto, para complementar los datos proporcionados por otras herramientas de selección, la entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de datos necesarios para tomar una decisión sólida de selección.

Proporcionar información acerca del puesto y la Compañía. Durante la entrevista se debe comunicar información general al solicitante acerca del puesto, de las políticas establecidas, así como de los productos y servicios de la compañía

La determinación del siguiente paso. Después de terminada la entrevista, el entrevistador debe determinar si el candidato es apropiado para la vacante. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa; si parece que no hay acoplamiento, se elimina de la consideración al candidato.

#### TÁCTICAS PARA CONDUCIR LA ENTREVISTA

Para llevar a cabo con éxito la entrevista, existen diversas técnicas que permiten al entrevistador conducir el proceso, obteniendo la información necesaria para poder emitir una decisión.

- a) Eco.- En donde el entrevistador repite la frase que el entrevistado acaba de pronunciar, con el objeto de que siga hablando y haya una continuidad en la conversación.
- b) Silencio.- Es otra de las tácticas y consiste en guardar silencio después de que el entrevistado aparentemente ha concluido de hablar sobre un determinado tema, esto lo animará a continuar sin bloquearse enriqueciendo o completando lo ya dicho.

- c) *Confrontación.- Existen casos en los que el entrevistado trata de sorprender, exagerando sus capacidades o experiencias dentro de un área determinada, creando duda en el entrevistador, por lo que en estas circunstancias, él pedirá pruebas objetivas para confirmar aquello que se supone se exagera.*
- d) *Invitación.- En esta parte el entrevistador con exclamaciones de apoyo como "mm" "aja" "si continúe", induce en cierta manera al aspirante a seguir hablando, inspirándole seguridad y confianza.*
- e) *Presión emocional.- Aquí se coloca al entrevistado en apuros, ya que se plantean situaciones de presión o conflictos, y ante las cuales se va a observar la seguridad o grado de control para actuar ante éstas.*
- f) *Presión por el tiempo.- Esta técnica es manejada cuando el entrevistado tiende a ampliar y dispersarse en sus comentarios sin aportar algo positivo, siendo necesario en este caso informarle sobre el tiempo de que dispone para aportar la información que se requiere.*
- g) *Uso del agrado.- El entrevistador en esta ocasión mostrará su aprobación ya sea con gestos o con actitudes, dando a entender que está de acuerdo con lo que el entrevistado está diciendo, observando al mismo tiempo la reacción que tiene éste ante el apoyo que se le brinda.*
- h) *Uso del desagrado.- Mostrar por parte del entrevistador su desacuerdo en relación con lo que le manifiesta el entrevistado. Esto es hecho con el propósito de ver si es capaz de mantenerse en sus afirmaciones o por el contrario se retracta con facilidad y adopta una actitud convencional para complacer al entrevistador.*

## AREAS DE INVESTIGACIÓN EN LA ENTREVISTA<sup>3</sup>

### *Historia Laboral*

*Esta es una de las áreas básicas a explorar dentro de la entrevista de selección. Por ejemplo, se puede observar si los trabajos realizados son cada vez de mayor responsabilidad a medida que el sujeto se ha ido desarrollando, progresando, y en consecuencia, percibiendo mayores ingresos.*

*Esto nos indicará que su línea de progreso ha sido constante y que va mostrando un interés claro por el tipo de trabajo que realiza.*

*Puede haber candidatos cuyas salidas o cambios de empleo se deban a deseos de progreso. Este tipo de personas va a cambiar de empleo con mucha facilidad, deberemos analizar si los cambios que ha tenido, efectivamente le presentaron progreso personal, profesional o económico, o bien, su inestabilidad se deba a causas que oculta el candidato.*

### *Historia Académica*

*En ausencia de una experiencia significativa en el trabajo, adquiere mayor importancia el antecedente académico de una persona. Sin embargo no se debe aceptar en su valor nominal (Calificación). El entrevistador debe procurar descubrir cualquier factor subyacente relacionado con el desempeño académico.*

---

<sup>3</sup> R. WAYNE MONDY y Robert M. Noe, *Op. Cit.*, p.202.

### *Historia Personal*

*Esta área es una de las más importantes dentro de la entrevista. Se puede aprender un tipo de trabajo, en el caso de que no se conozca, se puede estudiar si hacen falta conocimientos; pero lo que se puede cambiar tan fácilmente, son los patrones de conducta aprendidos en la infancia y que continuarán repitiéndose en la vida adulta, aunque no en forma absoluta; pedirle que hable de si mismo, de su medio familiar, de sus hermanos, de sus padres, de su esposo(a), de sus hijos. Todo lo que pueda comunicar es muy valioso.*

### *Salud*

*Es muy importante saber de las enfermedades que ha padecido el sujeto, la edad en que las tuvo, el tiempo de duración así como las operaciones, que tipo de operaciones, a qué edad fueron realizadas, accidentes y qué tipo de accidentes, bajo qué circunstancias se realizaron, pedirle que detalle los hechos más importantes durante el accidente: Este tipo de información puede aclararnos que tan confiable es la salud de la persona e inclusive su grado de concentración al trabajo para evitar posibles riesgos.*

### IV.5 Solicitud de Documentos<sup>10</sup>

Una vez tomada la decisión del candidato, se le informará a dicha persona sobre este hecho y se le indicarán los documentos que deberá presentar para formalizar su contratación.

CALZADO SANDAK S.A. DE C.V.  
RECURSOS HUMANOS  
DOCUMENTACIÓN QUE INTEGRAN EL  
EXPEDIENTE (PERSONAL  
SINDICALIZADO)

ACTA DE NACIMIENTO  
3 FOTOGRAFÍAS  
CONSTANCIA DE ESTUDIOS  
COMPROBANTE DE DOMICILIO  
AVISO DE INSCRIPCIÓN AL IMSS  
CARTILLA  
2 CARTAS DE RECOMENDACIÓN  
ACTA DE MATRIMONIO  
EDO. CUENTA DE AFORE



**Sandak**®

<sup>10</sup> Elaboración propia, basada en los requerimientos de la Empresa.



## IV.6 LA CONTRATACIÓN

*La contratación consiste en la formalización de la relación de trabajo entre la empresa y el empleado, a través de un documento escrito (contrato) donde se especifica:<sup>11</sup>*

- ✓ *Nombre del empleado*
- ✓ *Fecha de ingreso*
- ✓ *Puesto*
- ✓ *Lugar de trabajo*
- ✓ *Sueldo*
- ✓ *Duración de contrato*
- ✓ *Jornada de trabajo*
- ✓ *Lugar y forma de pago*

*También se les da a las personas contratadas, una hoja de información donde se tienen los siguientes datos:*

- *Nombre del empleado*
- *Número del empleado*
- *Dirección y teléfono de la empresa*
- *Fecha del primer pago*
- *Fecha ingreso*
- *Supervisor*

*Así como también el formato de Aviso de Inscripción al IMSS (Hoja Rosa) para darlos de alta en el Seguro, y tarjetas con su nombre y semanas correspondientes para checar sus entradas y salidas de la empresa.*

---

<sup>11</sup> Archivo Departamento de Recursos Humanos Calzado Sandak S.A. de C.V. 2000.

## IV.7 Desarrollo Organizacional

*El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización, para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.<sup>12</sup>*

*El desarrollo organizacional ofrece beneficios como son:*

- *Proporciona una oportunidad para el desarrollo de gerentes y empleados.*
- *Incrementa la habilidad de la compañía para cambiar*
- *Proporciona una base más objetiva y tangible para la evaluación del desempeño y las decisiones sobre sueldos.*
- *Hay una mejor administración general y niveles de desempeño más elevados.*
- *Proporciona un sistema efectivo de planeación general.*

*Los métodos tradicionales que intervienen en el Desarrollo Organizacional incluyen retroalimentación de encuestas, integración de equipos, círculos de calidad, administración por objetivos y análisis transaccional.<sup>13</sup>*

*La retroalimentación de encuestas es un proceso de recolección de datos de una unidad organizacional por medio de la utilización de un cuestionario o encuesta.*

---

<sup>12</sup> Achilles de Faria Mello, Fernando "Desarrollo Organizacional", editorial Limusa 1996, p.30.

<sup>13</sup> R. Wayne Mondy y Robert M. Noe "Administración de Recursos Humanos", ed. Prentice Hall 1997, p.277

*Círculos de calidad. Los círculos de calidad son grupos de empleados que de manera voluntaria se reúnen periódicamente con sus supervisores para identificar problemas de producción y recomendar soluciones.*

*Estas recomendaciones se presentan a la gerencia de un nivel superior para su revisión, y se implementan las acciones aprobadas con la participación de los empleados.*

*Administración por objetivos, es una filosofía gerencial que da énfasis al establecimiento de objetivos acordados de manera conjunta por jefes y subordinados, y a la utilización de estos objetivos como base principal para la motivación, la evaluación y el autocontrol.*

*Análisis transaccional, fue desarrollado en la década de los cincuenta por el psiquiatra y terapeuta de los E.U.A, Eric Berne, para aplicarlo en la psicoterapia para el análisis de la personalidad del individuo y comprender la razón de sus actitudes. El objetivo fundamental de ésta técnica es lograr la mejor comprensión de cómo las personas interactúan y se relacionan entre sí, en los diferentes roles que les toca jugar en la vida; empleando en todo momento acuerdos o transacciones que les permiten desarrollar una convivencia en armonía, al tener que realizar cualquier actividad de tipo familiar, social o productiva.*

*Proporciona un sistema para formarse una imagen mental de las emociones y los procesos de pensamiento que utiliza la gente al interactuar en un ambiente social o de negocios.<sup>14</sup>*

*De acuerdo con Berne, las personas interactúan y se interrelacionan a partir de tres estados biosico-sociales que definen el carácter y la personalidad de cada individuo; estos estados son conocidos con los nombres de : Padre, Niño y Adulto.*

---

<sup>14</sup> David J. Lill y John T. Rose, "Análisis Transaccional", febrero 1988, p. 58

*Estado Biosico-social Padre "P", es el conjunto de grabaciones que el individuo hace de todas las situaciones que suceden fuera de el; es decir, de grabaciones de todo lo que ve hacer o le hacen, todas ellas a como consecuencia del medio ambiente que lo rodea en sus primeros años de vida. El "P" por lo tanto lo conforman aquellas personas con las que el individuo guarda una estrecha relación; pueden ser, los padres fisiológicos, los abuelos, tíos, hermanos, otros parientes y que tiene mayor influencia con el individuo. El Padre también se conoce como "el estado aprendido de la vida" y se presenta en la persona desde cero hasta 5 años de edad.*

*Estado biosico-social Niño "N", es el conjunto de grabaciones que la persona que la persona hace de todas las situaciones que suceden dentro de el-, es decir, de grabaciones de las emociones que la persona siente como consecuencia de: lo que ve hacer o le hacen u oye decir o le dicen. Puede afirmarse por lo tanto que el niño es consecuencia del padre y ambos estados se presentan en forma simultánea desde cero y hasta los cinco años de vida de cualquier persona.*

*Estado biosico-social Adulto "A", resulta como consecuencia del análisis que la persona hace al comparar lo que le sucede en el padre y lo que siente como niño, para determinar si su emoción esta de acuerdo con el contexto de la realidad. Es decir en el estado adulto, el individuo trae al momento presente las grabaciones que hizo de sus emociones, ante la misma situación que ahora se le presenta, para compararlas con la que esta sintiendo y de ese modo determinar si su emoción o respuesta es correcta o incorrecta; en tales condiciones: si decide que es correcta la graba para siempre quedando en el archivo que conforma su carácter y personalidad; si decide que es incorrecta, la desecha o la modifica adecuándola al contexto de su realidad y la graba para siempre. Como el adulto es un comportamiento racional, calculador, práctico y sin emociones, también se le conoce como "el estado racional de la vida" y esta presente desde los 10 meses hasta que muere.*

*Para tener por escrito, los pasos que se deben seguir a cerca de la capacitación del personal Calzado Sandak, se elaboró la siguiente Descripción del Sistema Integral de Capacitación en los siguientes pasos:*

## ***I. PLANEACIÓN***

## ***IV. CONTROL***

## ***II. ORGANIZACIÓN***

## ***V. EVALUACIÓN***

## ***III. EJECUCIÓN***

## ***VI. SEGUIMIENTO***

## I. PLANEACIÓN



*Son las metas o fines que se desean alcanzar con la realización del programa.*

*Los objetivos que se establezcan deben ser determinados como resultado de la adecuada estimación de los problemas y recursos, deben ser precisos, cuantificables y alcanzables.*

## II. ORGANIZACIÓN

*Para iniciar toda labor tendiente a facilitar el aprendizaje es indispensable tomar en cuenta las definiciones, objetivos y políticas de la empresa para planear adecuadamente la conducta que deberá ser capaz de realizar el individuo.*



### ESTRUCTURA

*Especificada la conducta y tomando en cuenta las características de los participantes y los recursos materiales con que cuenta el instructor debe determinar la estrategia a seguir.*

*Aplicaremos ciencias y técnicas avanzadas sobre enseñanza y aprendizaje, conducta humana individual y en grupo, pero especialmente se le ubicará dentro de nuevos estilos administrativos.*

*Se utilizarán diferentes materiales didácticos, equipo, instructores internos y externos y diversos accesorios que permiten proveer de conocimientos; todos encaminados al logro de objetivos de aprendizaje.*



**COORDINACION**


*Estos elementos se seleccionarán y adaptarán dependiendo las circunstancias y objetivos del curso para no provocar barreras en la comunicación.*

*Asegurar que los instructores antes de impartir su curso conozcan y posean los conocimientos previos de los contenidos de los materiales a utilizar.*

*El instructor seleccionará previamente el material, aparato(s), materiales a utilizar, así como el conocimiento del aula o espacio donde se impartirá el curso.*

*Todos los cursos deberán contar con:*


- Metodología necesaria
- Técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Dinámicas de grupo
- Equipo necesario como:
  - Proyector de acetatos
  - Proyector de diapositivas
  - Rotafolio
  - Pizarrón



**EQUIPO  
DIDÁCTICO**



### III. EJECUCIÓN



#### APOYO LOGISTICO

*Para los cursos internos se darán todas las facilidades de espacio, salas de capacitación con el confort adecuado, y de material didáctico. El depto. de Recursos Humanos dará asistencia administrativa para todos los cursos internos, para los externos solo se invitará por escrito a participar a los trabajadores seleccionados, exhortándolos a concluirlo con éxito.*



#### APOYO DIDÁCTICO

*En todos los cursos externos la institución o agencia capacitadora se encarga de proporcionar todo el material.  
En los cursos internos la empresa proporcionará el material didáctico:*

- Acetatos
- Hojas carta u oficio
- Lápices
- Marcadores
- Hojas para rotafolio
  - Folders
  - Borrador
- Proyector acetatos
  - Rotafolio
  - T.V. y
  - video (VHS)

## IV. CONTROL



SOLICITUD DE  
INSCRIPCION

*La Solicitud de inscripción tiene como finalidad que el participante tenga una obligación formal de asistir al o los cursos.*

*Por medio de este registro el instructor o agencia capacitadora puede llevar un control del número de participantes a asistir al curso o evento.*



LISTA DE  
ASISTENCIA

*Dentro de las políticas o puntos a considerar para la evaluación del curso debe ser indispensable que se reúna el 80% de asistencia para acreditarlo.*



EXAMEN DE  
DIAGNOSTICO

*Es importante contar con uno para cada curso que se intente implementar, ya que proporcionarán indicadores suficientes para planear y ajustar nuestro curso al grupo del que se trate.*



EXAMEN FINAL


*Su objetivo será evaluar el grado de aprovechamiento de aprendizaje de los principiantes en relación del curso inicialmente planteado.*

## V. EVALUACIÓN



APRENDIZAJE DEL  
CAPACITADO

*Va en relación directa al inicio del curso (objetivos generales y específicos) y el grado de aprovechamiento de los contenidos temáticos de dichos objetivos.*

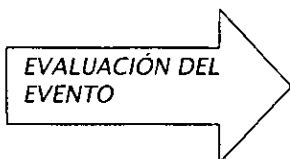


EVALUACIÓN DEL  
INSTRUCTOR

*Es importante analizar la metodología empleada, así como algunas actitudes básicas:*

- Superioridad
- Inferioridad
- Apertura en el diálogo
- Seguridad en si mismo
- Entusiasmo
- Confianza que inspire
- Interés en ayudar a los participantes a lograr sus objetivos.

*Este es uno de los puntos más importantes, aquí se realiza un análisis objetivo de los resultados obtenidos con la capacitación.*



*Se revisa desde la detección de necesidades, el cumplimiento de los objetivos, la organización de los cursos, el grado de aprendizaje de los participantes y su aplicación al trabajo, así como la contribución a la solución de problemas organizacionales*



*Al finalizar cualquier curso, seminario, conferencia o evento se les entrega reconocimientos, diplomas, constancias o certificados a los participantes.*

## VI. SEGUIMIENTO



*Posterior a cualquier curso, seminario, o evento se establecerá un seguimiento y un sistema de retroalimentación que sirva para efectuar los ajustes a todo el proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos, y analizar hasta que punto el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y si los resultados del entrenamiento, curso, seminario o evento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.*

### *IV.8 Administración de la Base de Datos de Recursos Humanos*

*Calzado Sandak maneja para cada uno de sus empleados un expediente donde se lleva un control estricto de su carrera profesional dentro de la empresa, así como de sus datos personales.*

*Para mantener actualizada la cartoteca<sup>91</sup> de cada uno de los trabajadores y empleados, es necesario informar al Departamento de Recursos Humanos de los cambios de domicilio, número telefónico, estado civil, etc.*

*Conforme la tecnología de los lenguajes de programación y muchos programas de aplicación, ayudan a lograr mayor eficacia, es por ello que propuse realizar una base de datos<sup>92</sup>, donde se almacene toda la información necesaria para Recursos Humanos, y al incorporar esta nueva forma de llevar la información de los trabajadores, la persona encargada de llenar las cartotecas a máquina eléctrica o mecánica, se llevaría un menor tiempo en el introducción de datos y reduciría o eliminaría el costo de las cartotecas.*

---

<sup>91</sup> Ver anexo

<sup>92</sup> Ver anexo

## *Capítulo V*

---

*“Evaluación Económica de la  
Implantación del Proyecto, en una  
Empresa de Calzado”*

## V.1 CALCULO DEL INDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

*En este apartado realizaré un estudio en el área de Producción de la empresa Calzado Sandak S.A. de C.V., para determinar cuáles son los factores que influyen para que los trabajadores cambien frecuentemente de trabajo, provocando serios problemas en la administración del personal de la Compañía. Asimismo, podremos saber el porcentaje de deserción del personal.*

*A continuación se enlistan algunos de los factores que se consideraron:*

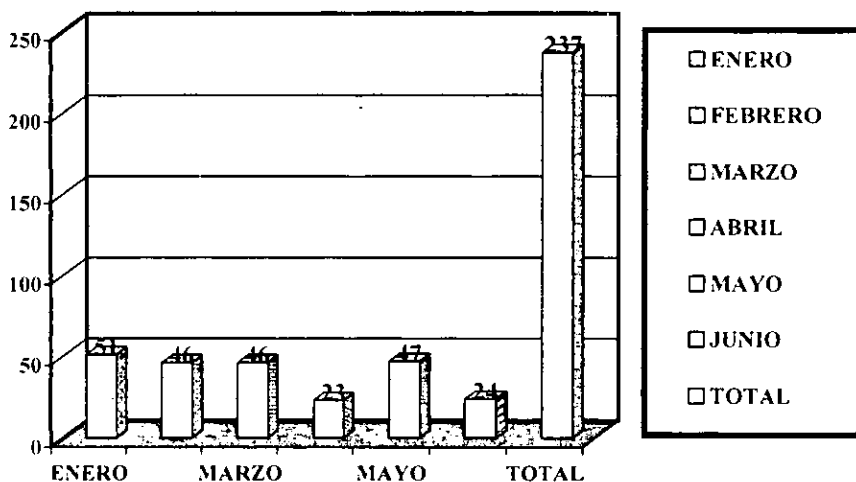
- ↪ Rolar turnos*
- ↪ Bajo salario*
- ↪ Incompatibilidad con estudios*
- ↪ Mal ambiente de trabajo (conflictos laborales)*
- ↪ Por enfermedad*
- ↪ Maltrato del jefe inmediato*
- ↪ Lejanía de domicilio*

*Mediante esta investigación sabremos las causas y así proponer alguna solución para atacar dicho problema.*



ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL CALZADO SANDAK S.A. DE CV  
1ER. SEMESTRE 2001

INGRESOS ENERO-JUNIO 2001\*\*

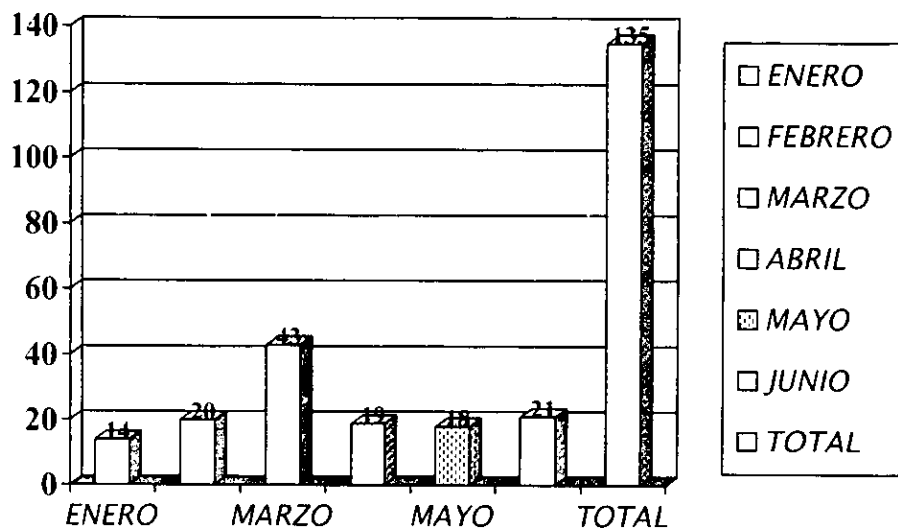


Gráfica 1

En esta gráfica se muestra el ingreso del personal para el puesto de Auxiliar de Producción, en el periodo comprendido de Enero a Junio del 2001.

\*\* Ingresos de personal Ene-Jun fueron obtenidos de la bitácora de control del Depto. Recursos Humanos.

BAJAS DE ENERO-JUNIO 2001\*



Gráfica 2

En esta gráfica se hizo el conteo de las bajas del personal sindicalizado de Enero a Junio del 2001.

\* Bajas del personal Ene-Jun fueron obtenidos de la bitácora de control del Depto. Recursos Humanos.

Utilizando la fórmula para determinar el índice de Rotación del Personal:<sup>15</sup>

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{TOTAL DE BAJAS EN EL SEMESTRE}}{\text{TOTAL DE PERSONAL REAL LABORANDO}}$$

Debido a que el año 2001 aún no concluye se hará el cálculo por mes y se promediará para el primer semestre solamente.

Tomando en cuenta que la planilla total de personas sindicalizadas es de 325 se calculará con esta cantidad.<sup>16</sup>

ENERO

$$\text{Índice de rotación} = 14/325 = 4.30\%$$

FEBRERO

$$\text{Índice de rotación} = 20/325 = 6.15\%$$

MARZO

$$\text{Índice de rotación} = 43/325 = 13.23\%$$

ABRIL

$$\text{Índice de rotación} = 19/325 = 5.84\%$$

MAYO

$$\text{Índice de rotación} = 18/325 = 5.53\%$$

JUNIO

$$\text{Índice de rotación} = 21/325 = 6.46\%$$

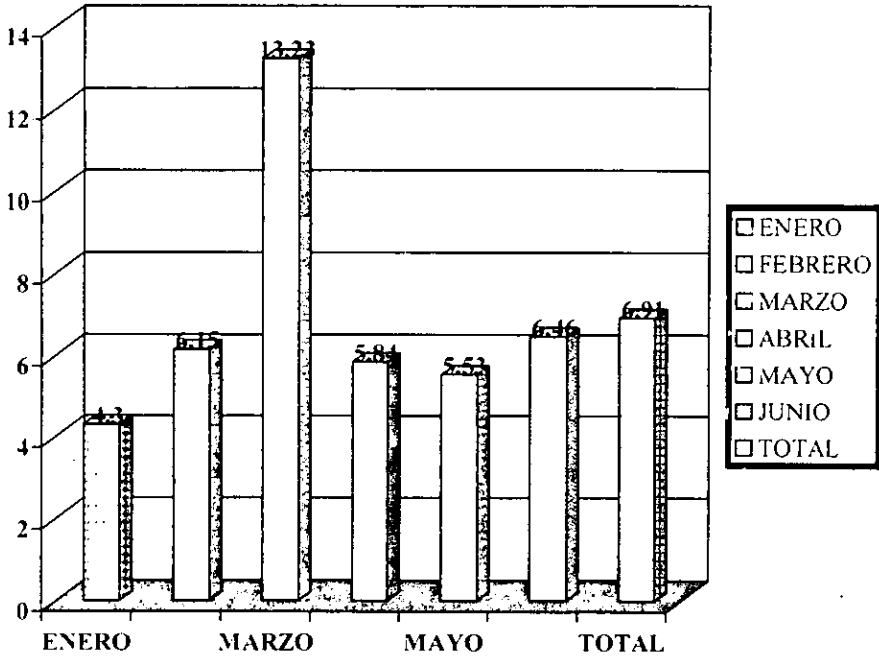
Promediando el índice de rotación tenemos:

$$4.30 + 6.15 + 13.23 + 5.84 + 5.53 + 6.46 = \underline{6.91\%}$$

<sup>15</sup> Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", editorial Mc Graw Hill, 1988, p.157

<sup>16</sup> Nómina del Departamento de Recursos Humanos Calzado Sandak S.A. de C.V., Junio, 2001.

**PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL SINDICALIZADO  
1ER. SEMESTRE 2001**

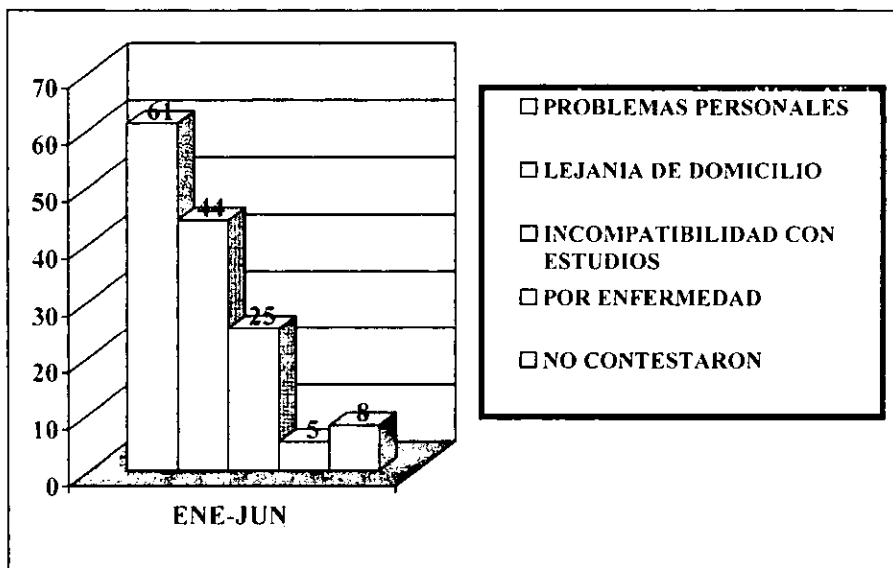


Gráfica 3

En esta gráfica representa el total de porcentaje por mes del índice de rotación

## LAS CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE PROPICIAN LA ROTACIÓN

### CAUSAS EXTERNAS DE LA ROTACIÓN



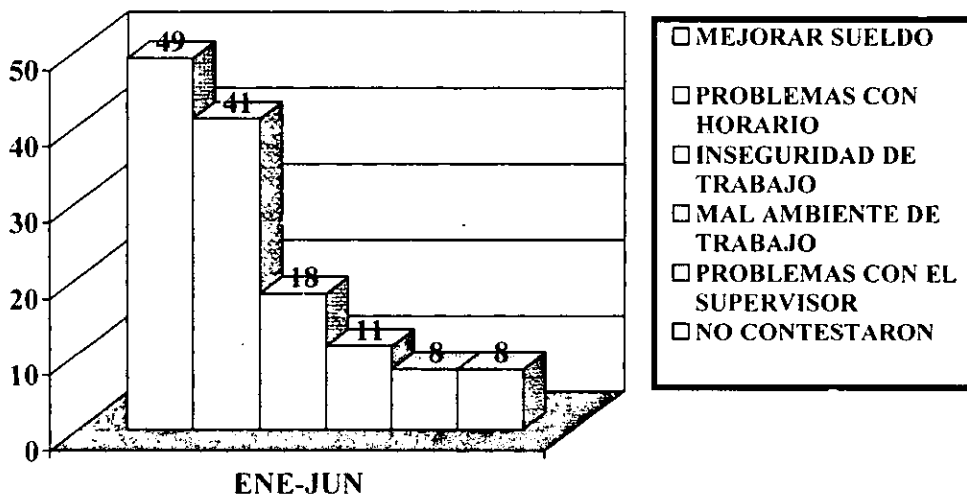
Gráfica 4

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal sindicalizado se llegaron a los resultados obtenidos en las gráficas, siendo la causa más alta con 61<sup>♦</sup> personas con PROBLEMAS PERSONALES. <sup>▪</sup>

♦ Dato obtenido de las encuestas

▪ Entrevistas realizadas al personal sindicalizado (ver anexo a)

## CAUSAS INTERNAS DE LA ROTACIÓN



Gráfica 5

Como podemos observar los resultados obtenidos en las causas internas la más alta es MEJORAR EL SUELDO con 49 personas.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dato obtenido de las encuestas realizadas al personal sindicalizado, Calzado Sandak.

## FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

### \* ROTACIÓN EXTERNA E INTERNA

#### *Causas Externas* *Problemas Personales*

*Esta causa se origina debido a la inestabilidad emocional del personal de reciente contratación, los cuales en su mayoría son jóvenes con problemas sociales y socioeconómicos, generalmente en unión libre.*



*Departamento de Producción (foto Nancy Aguilar P.)*

- *Desde muy jóvenes y con falta de madurez para asumir la responsabilidad de un trabajo estable, aunado a que en el mercado de trabajo informal encuentran que aun trabajando pocas horas al día en la calle obtienen una mayor remuneración a la que una empresa establecida les ofrece sin importarles los beneficios propios y familiares que pueden obtener como Seguro Social, Crédito Infonavit, Aguinaldo, Vacaciones, etc.*

## *Causas Internas*

### *Mejora de sueldo*

*Apoyar con sueldos decorosos al personal, de acuerdo a las posibilidades de la empresa, ya que las personas buscan un salario suficiente para solventar sus gastos.*

*⇨ A MAYOR INESTABILIDAD EMOCIONAL, LABORAL Y ECONOMICA, MAYOR SERÁ EL ÍNDICE DE ROTACIÓN.*

*Dentro de las causas internas de rotación tenemos dos motivos principales que afectan la producción que son:*

- 1. SUELDOS Y SALARIOS .- Es la causa número 1 en la salida de personal. Siendo necesario implementar un sistema que permita a los trabajadores continuar con su trabajo sin que se tengan que darse de baja, motivándolos e incentivando a todo el personal que cumpla con su tarea.*
- 2. ROLAR TURNOS.- Los horarios de trabajo representan un caso crítico dentro de la base de personal. Esperando que dicho factor pueda aminorarse en forma conveniente.*

*Las causas restantes, por renuncia de relaciones internas de trabajo se manifiestan en los casos de lejanía de domicilio, mal trato, conflictos laborales, por enfermedad, e incompatibilidad con estudios.*



*Para alcanzar una productividad mayor, y la colaboración de los obreros, se desarrollaran los planes de incentivos como son: vales de despensa (en efectivo), capacitación al personal y bonos por productividad.*



*Departamento de Producción (foto Nancy Aguilar P.)*

*Siendo que en el estudio basado en la rotación de personal, la causa principal es el salario, tomando en cuenta una remuneración basada en la producción de cada obrero, (salario por pieza).*

*Por ejemplo, si un obrero produce poco va a ganar poco, y quien produzca más ganará en proporción a su producción.*

*A continuación en el siguiente subcapítulo se hará un estudio de los costos que implica este proyecto.*

## V.2 Costos Implicados

*Costo de Inversión.*- Es el costo de un bien, constituye el conjunto de esfuerzos y recursos realizados con el fin de producir algo, la inversión está representada en tiempo, esfuerzo o sacrificio, y los recursos o capitales.

El costo de inversión representa los factores técnicos medibles en dinero, que intervienen en la producción, presuntamente recuperable a través del precio de venta.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos como intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.<sup>17</sup>

*Costos variables.*- Son los costos cuya cantidad total cambia o varía de acuerdo con la actividad de la producción.<sup>18</sup>

Los costos que intervendrán para el cálculo del VPN y TIR son los siguientes:

### Costo de sueldo base por operario<sup>19</sup>

|             |          |
|-------------|----------|
| Concepto    |          |
| Sueldo base | \$439.18 |

Se estima que la nómina de sindicalizados es de \$142,733 a la semana.

### Costo por capacitación

| Concepto     | personas | precio por persona (pesos) | Pago anual |
|--------------|----------|----------------------------|------------|
| Capacitación | 250      | \$200                      | \$50,000   |

<sup>17</sup> Baca Urbina, "Evaluación de Proyectos, Análisis y Evaluación del Riesgo", p.169

<sup>18</sup> Blanes Prieto Joaquín "Diccionario de Términos Contables", ed. CECSA, p.98

<sup>19</sup> Fuente obtenida por Lic. Roberto Ramos Jefe del Depto. Costos, Empresa Calzado Sandak.

*Costo por vales de despensa (en efectivo)*

Concepto inversión 11% del sueldo base = \$48.31 vales despensa efectivo/ operario  
 Vales de despensa

Valor de tarifa 15.97% de incentivo más del sueldo base  
 $15.97\% + \$439.18 = 70.13 + 439.18 = \$509.32$

*Costo por bono de productividad*

Concepto inversión 3% del sueldo base = \$15.28 bonos productividad / operario  
 Bonos por productividad

*Total de costos*

|                               |               |                  |
|-------------------------------|---------------|------------------|
|                               | <i>Semana</i> | <i>mensual</i>   |
| Sueldo                        | \$142,733     | \$570,932        |
| Vales despensa                | \$ 15,700.75  | \$ 62,803        |
| Bono productividad            | \$ 4,966      | \$ 19,864        |
|                               | <i>Anual</i>  |                  |
| Capacitación                  | \$50,000      | \$ 4,167         |
| <i>Total costos mensuales</i> |               | <u>\$657,766</u> |

### V.3 BENEFICIOS

*Si este problema llegara a solucionarse o reducirse, implicaría grandes beneficios, así como:*

- \*Menor % de índice de rotación.*
- \*Invertir menor tiempo en el proceso de contratación.*
- \*La reducción de costo de selección de personal (papelería, trámites etc.)*
- \*Disminuir el costo en programas de capacitación.*
- \*Mayor productividad.*

*Tabla comparativa*

|  |               |  |               |
|--|---------------|--|---------------|
| <i>Pares producidos actualmente por semana</i> | <i>160000</i> | <i>Pares que se desean producir semanalmente</i> | <i>250000</i> |
| <i>Pares producidos diariamente</i>            | <i>22857</i>  | <i>Pares que se producirían diario</i>           | <i>35714</i>  |
| <i>Pares producidos por turno</i>              | <i>7619</i>   | <i>Pares producidos por turno</i>                | <i>11905</i>  |
| <i>Pares producidos por hora</i>               | <i>952</i>    | <i>Pares producidos por hora</i>                 | <i>1488</i>   |
| <i>Pares producidos por minuto</i>             | <i>16</i>     | <i>Pares producidos por minuto</i>               | <i>25</i>     |

*Si hubiese mayor productividad, tomando en cuenta que a la semana son 160,000 pares se producirían 90,000 pares de calzado más.*

## V.4 CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO

*El Valor Presente Neto. Medida del beneficio que rinde un proyecto de inversión a través de toda su vida útil y se define como el valor presente de su flujo de ingresos futuros menos el valor presente de su flujo de costos.<sup>20</sup>*

*El valor presente neto determina la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.*

*El significado de VPN, se puede ilustrar de la siguiente manera: cuando se hace una inversión se espera recibir un valor igual a la suma invertida y una suma adicional; esas sumas que recibe, las "entrega" el proyecto o inversión a lo largo de su vida. La suma adicional consiste de lo que se ganaría por fuera del proyecto, más algo extra.*

*A continuación se muestra la fórmula utilizada para evaluar el valor presente de los flujos generados por un proyecto de inversión:*

---

[http://www.contaduria.gov.co/paginas/glosario/dicc\\_v.htm](http://www.contaduria.gov.co/paginas/glosario/dicc_v.htm)

Formula para el cálculo del VPN<sup>21</sup>

$$VPN = -S_0 + \sum_{t=1}^n St/(1+i)^t$$

Donde:

VPN = Valor Presente Neto

$S_0$  = Inversión inicial

$S_t$  = Flujo efectivo neto del periodo t

n = Número de periodos de vida del proyecto

i = Tasa recuperación mínima atractiva

Regla de decisión para el VPN

- Si el VPN es mayor que cero se debe aceptar
- Si el VPN es cero se debe ser indiferente
- Si el VPN es menor que cero (negativo) se debe rechazar

<sup>22</sup> COSS-Bu Raúl "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión", ed. Limusa, p. 61

Para aplicar este método del Valor Presente Neto, se estima que se requiere hacer una inversión inicial de \$657,766 de acuerdo a los costos que intervendrían para su realización (expuestos anteriormente), con  $S_t$  = Flujo efectivo neto del periodo aproximadamente de \$300,000 a un plazo de 5 meses con una tasa mínima atractiva de 3%.

#### Datos

$$S_0 = \$657,766$$

$$S_t = \$300,000$$

$$n = 5 \text{ meses}$$

$$i = 3\% = 0.03$$

Sustituyendo en la fórmula:

$$VPN = -657,766 + 300,000/(1+0.03)^1 + 300,000/(1+0.03)^2 + 300,000/(1+0.03)^3 + 300,000/(1+0.03)^4 + 300,000/(1+0.03)^5$$

$$VPN = -657,766 + 291262.1359 + 282778.7727 + 274542.4978 + 266546.1144 + 258782.6353$$

$$VPN = \$ 716,146.1561$$

De acuerdo al resultado obtenido anteriormente y a las reglas de decisión, podemos decir, que si el VPN es mayor que cero se debè aceptar.

## V.5 CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno, es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado. Esta definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente. Es decir, la tasa interna de retorno de una propuesta de inversión, es aquella tasa de interés  $i^*$  que satisface la siguiente ecuación.

Fórmula para calcular la Tasa Interna de Retorno<sup>23</sup>

$$t = \sum_0^n \frac{S_t}{(1+i^*)^t} - I = 0$$

Donde:

$S_t$  = Flujo de efectivo neto del período

$n$  = vida de la propuesta de inversión

$I$  = Inversión inicial

$i^*$  = Tasa interés

<sup>23</sup> Coss-Bu Raúl "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión", ed. Limusa, p. 73-74



Datos:

$$S_t = 300,000$$

$$n = 5 \text{ meses}$$

$$I = 657,776$$

$$i^* = 0.356946849 = 35.6946849\%$$

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$t = \sum_0^n \frac{300,000}{(1+0.356946849)^t + (1+0.356946849)^t + (1+0.356946849)^t + (1+0.356946849)^t + (1+0.356946849)^t} - 657,776 = 0$$

$$t = \sum_0^n = 221084.5622 + 162927.9454 + 120069.5116 + 88485.05134 + 65208.92945 - 657,776 = 0$$

$$t = \sum_0^n = 657,776 \cdot 657,776 = 0$$

Regla de decisión de la TIR

- Si la TIR es mayor que la tasa de descuento, se debe aceptar.
- Si la TIR es igual a la tasa de descuento, se debe ser indiferente.
- Si la TIR es menor que la tasa de descuento se debe rechazar.

## CONCLUSIONES

- ⇒ Al finalizar este trabajo, concluyo que el manual será utilizado como una herramienta de apoyo, para llevar de una manera sistemática las actividades realizadas en el Departamento de Recursos Humanos para el cumplimiento correcto de cada una de ellas.
  
- ⇒ Según el estudio reciente de la problemática de rotación de personal, se debe a que la mayoría de trabajadores tienen problemas socioeconómicos y generalmente viven en unión libre desde muy jóvenes y con la falta de madurez para responsabilizarse de un trabajo fijo, con esto se llega a un punto importante: a mayor inestabilidad emocional, laboral y económica, mayor será el índice de rotación.
  
- ⇒ De acuerdo al estudio económico realizado dentro del mismo manual, sobre el VPN y la TIR, vemos que los resultados obtenidos, satisfacen favorablemente a las reglas de decisión y el proyecto podrá ser aceptado, por lo tanto, si se llevara a cabo, disminuiría favorablemente el índice de rotación de personal, siendo la motivación y el apoyo a los trabajadores, una solución recíproca tanto para el trabajador como para la empresa, ya que habría una mayor productividad, y se les daría capacitación a los trabajadores para permitir que adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales, por ejemplo mostrarle a un operario como manejar una máquina inyectora de plástico, o a un supervisor como programar la producción diaria. El crecimiento reciente de la necesidad de capacitación surge de la necesidad de mejorar la calidad del producto y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva, es por ello que se está tratando de instruir a las personas que trabajan dentro de la Empresa para evitar que el porcentaje de deserción incremente, por lo que el departamento de Recursos Humanos está interesado en apoyar, para que el área de Producción, no se vea afectada por la falta de trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

Lic. Gabriela Bazaldúa L. "Manual División Seminarios de Actualización Profesional", Grupo Capinte, p. 7-8

Coss-Bu Raúl "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión", ed. Limusa, p. 61

Blanes Prieto Joaquín "Diccionario de Términos Contables", ed. CECSA, p.98

Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", editorial Mc Graw Hill, 1988, p.157

David J. Lill y John T. Rose, "Análisis Transaccional", febrero 1988, p. 53

Achilles de Faria Mello, Fernando "Desarrollo Organizacional", editorial Limusa 1996, p.30.

R. Wayne Mondy y Robert M. Noe "Administración de Recursos Humanos", ed. Prentice Hall 1997, p. 150,201,202,277

Acevedo Ibáñez Alejandro y López Martín, "El Proceso de la Entrevista", 1989.

Filipo, Edwin B., "Principios de la Administración de Personal", p.89

Baca Urbina, "Evaluación de Proyectos, Análisis y Evaluación del Riesgo", p.169

## MESOGRAFÍA

[http://www.contaduria.gov.co/paginas/glosario/dicc\\_v.htm](http://www.contaduria.gov.co/paginas/glosario/dicc_v.htm)

## OTRAS FUENTES

Archivo Departamento de Recursos Humanos Calzado Sandak S.A. de C.V. 2000.

Entrevistas realizadas al personal sindicalizado de la Empresa, Calzado Sandak S.A. de C.V.

Costos para la realización de la evaluación económica, obtenidos por Lic. Roberto Ramos Jefe del Depto. Costos, Empresa Calzado Sandak S.A. de C.V.

# *Anexos*

---

Encuesta  
"Personal Sindicalizado"

Este cuestionario ha sido elaborado con el fin de ayudarnos a determinar las causas que propician la deserción en la empresa.

Toda información que Usted nos proporcione será manejada de forma confidencial, le pedimos que sus respuestas sean lo más sinceras.

"Aprovechamos la oportunidad para agradecer su colaboración en la empresa y le deseamos el mejor de los éxitos".

|                    |   |
|--------------------|---|
| NOMBRE _____       | PUESTO _____                                    |
| SUPERVISOR _____   | EDAD _____                                      |
| SECCIÓN _____      | FECHA INGRESO _____                             |
| NUM. TARJETA _____ |   |
| SEXO               | <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F |

- ¿Por cuál medio de información se enteró del empleo?  
 a) anuncio (manta)      b) periódico      c) otra empresa
- ¿Cuál fue su primera impresión de la Compañía?  
 a) buena      b) regular      c) mala
- Se le proporcionó información a cerca del horario de trabajo, sueldo y prestaciones  
 a) si      b) no      c) algunas veces      d) no recuerda
- Su supervisor le explicó con detalles el trabajo que debe de realizar  
 a) si      b) no      c) no recuerda
- ¿Cómo es el trato y la relación de trabajo con el supervisor?  
 a) bueno      b) regular      c) malo

Anexo a)

6. ¿Qué turno se le dificulta más para trabajar?

a) 7:00 a 15:00

b) 15:00 a 22:30

c) 22:30 a 7:00

7. Recibía apoyo y orientación por parte del supervisor

a) si

b) no

c) algunas veces

|  | si                    | no                    |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Le gusta el trabajo que realiza                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El sueldo le parece atractivo                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiene dificultad por incompatibilidad con estudios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiene enfermedad                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El ambiente de trabajo es agradable                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La empresa esta lejos de su domicilio              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dificultades con el horario                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiene problemas con el supervisor                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Otro motivo?                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Cuál -----

"GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN"

Anexo a)

|                                    |                                   |                  |                     |                     |                     |                       |                      |                        |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| No. de Empleado                    | Departamento: Máquinas y Herrajes |                  | Módulo 202          |                     | SALDI               | FIRMA                 | FOTO                 |                        |
| EMBO                               | Fecha de Embarco                  | Clase de Embarco | SECC                | FIRMA               | MOTIVO              |                       |                      |                        |
| Moje (no de turnos)                | Ubicación                         | Id               | SECC (no de turnos) |                     | SALDI               | FIRMA                 |                      |                        |
| Cuenta Miliar                      | Cuentas de Embarco                | Id               | SECC                | FIRMA               | MOTIVO              |                       |                      |                        |
| ESPECIALIDAD                       | NOMBRE DE LA CARRERA              |                  | DE                  | A                   | OCCUPACION ANTERIOR | CUMPLIDA              | NOMBRE DE LA EMPRESA |                        |
| PRIMARIA                           |                                   |                  |                     |                     |                     |                       | SA                   |                        |
| SECUNDARIA                         |                                   |                  |                     |                     |                     |                       | SA                   |                        |
| TERCIARIA                          |                                   |                  |                     |                     |                     |                       | SA                   |                        |
| OTROS                              |                                   |                  |                     |                     |                     |                       | SA                   |                        |
| MAESTRIA                           |                                   |                  |                     |                     |                     |                       | SA                   |                        |
| DESUMARIO                          |                                   |                  |                     |                     |                     |                       | SA                   |                        |
| EDUCACION                          | ESPAÑOL ( % )                     | INGLES ( % )     | OTROS               |                     |                     |                       |                      |                        |
| Cambios de Puesto y Remuneraciones |                                   |                  |                     | Nombre del Padre    | Ocupacion           | NOMBRE DE LOS HIJOS   |                      | FECHA DE LA            |
| Fecha                              | Sexo                              | Puesto           | Remun               | Nombre de la Madre  | Ocupacion           |                       |                      |                        |
|                                    |                                   |                  |                     | Nombre de la Esposa | Ocupacion           |                       |                      |                        |
|                                    |                                   |                  |                     | Hermanos            | Ocupacion           |                       |                      |                        |
|                                    |                                   |                  |                     |                     |                     | EN CASO DE EMERGENCIA |                      | DOCUMENTOS DE CARTILLA |
|                                    |                                   |                  |                     |                     |                     | Asesor                |                      |                        |
|                                    |                                   |                  |                     |                     |                     | Director              |                      |                        |
|                                    |                                   |                  |                     |                     |                     | Id                    |                      |                        |

Anexo b)



| MUNICIPIO DE SAN JUAN DE LOS RIOS |        | FECHA  |        | OBSERVACIONES  |       |       |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|----------------|-------|-------|
| MUNICIPIO DE SAN JUAN DE LOS RIOS |        | DI     | A      | OBSERVACIONES  |       |       |
| OBSERVACIONES                     |        |        |        | FIRMAS         |       |       |
| LEONOR                            | LEONOR | LEONOR | LEONOR | RECONOCIMIENTO | FECHA | FIRMA |

Anexo b)

