

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION**

**DIVISION DE POST-GRADO**



**LA DEPRECIACION Y ABSOLESCENCIA DEL  
RECURSO HUMANO: ALTERNATIVAS Y MANEJO.**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TITULO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTA**

**L.A.E. SALVADORA PEÑA WARDEN**

**CD. UNIVERSITARIA**

**MAYO DE 1993**

TM

Z7164

.C8

FCPYA

1993

P4



1020073605



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE POST-GRADO



LA DEPRECIACION Y ABSOLESCENCIA DEL  
RECURSO HUMANO: ALTERNATIVAS Y MANEJO.

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

L.A.E. SALVADORA PEÑA WARDEN

CD. UNIVERSITARIA

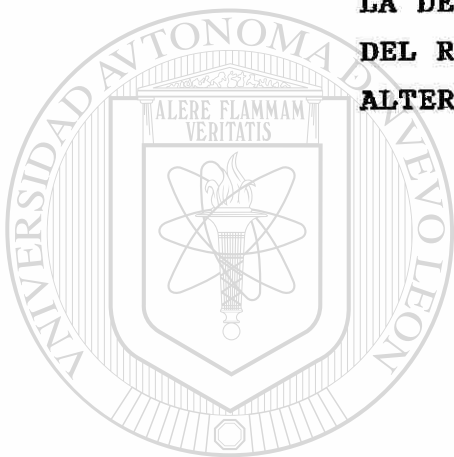
MAYO DE 1993

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION.**

**DIVISION DE POST-GRADO.**

**LA DEPRECIACION Y OBSOLESCENCIA  
DEL RECURSO HUMANO:  
ALTERNATIVAS Y MANEJO.**



**T E S I S . .**

**UANL**

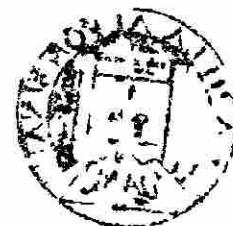
**PARA OBTENER EL TITULO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS..**

**DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**P R E S E N T A**

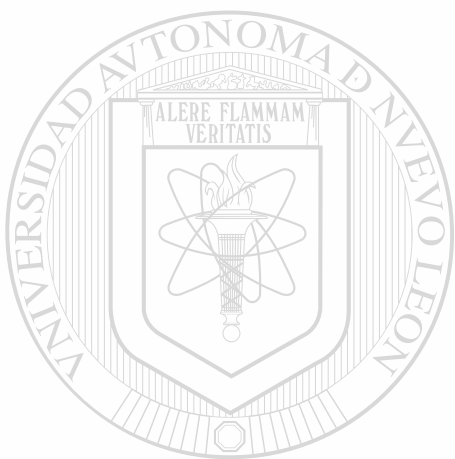
**L.A.E. SALVADORA PEÑA WARDEN.**

**MAYO DE 1993.**



**2027 00167**

TM  
Z7164  
.C8  
FCP4A  
1993  
P4



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO TESIS**

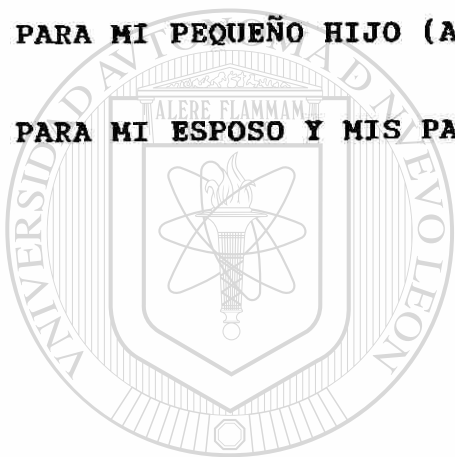
24629

**DEDICATORIA:**

**ESTA OBRA LA DEDICO CON TODO MI AMOR**

**PARA MI PEQUEÑO HIJO (ALFONSO), ASI COMO TAMBIEN**

**PARA MI ESPOSO Y MIS PADRES.**



**UANL**

---

**PARA TODOS UDS.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**CON AMOR.....**



**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**



**SECRETARIA DE POST-GRADO**

**AGRADECIMIENTO:**

HAGO PATENTE MI AGRADECIMIENTO A LA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO DE LA UNIVERSI  
DAD AUTONOMA DE NUEVO LEON. POR SU INVALUABLE A -  
YUDA PARA LOGRAR EL GRADO DE MAESTRIA, ASI MISMO  
A TODOS AQUELLOS QUE DE ALGUNA MANERA ME AYUDARON  
A RECOPILAR LA INFORMACION DE ESTE DOCUMENTO.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN®  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

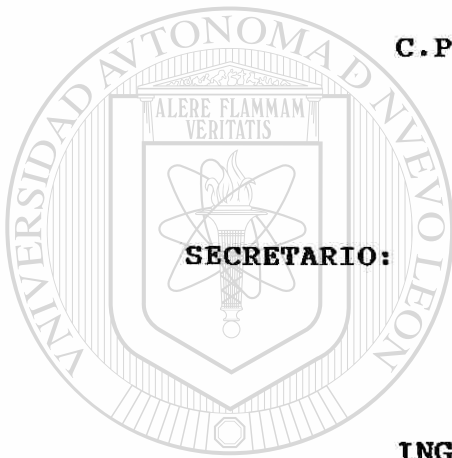
S.P.W..



**JURADO ACADEMICO**

**PRESIDENTE:**

**C.P. JOSE BARRAGAN CODINA M.A .**



**SECRETARIO:**

**ING. JESUS FABIAN LOPEZ PEREZ M.A. Y M.I.I**

**UANL**

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

®

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**VOCAL:**

**C.P. PEDRO V CANTU ELIZONDO M.A.**

# I N D I C E .....

PAGS.

## I.- INTRODUCCION.

## II.-MARCO CONCEPTUAL.

|   |    |
|---|----|
| 1.- INTRODUCCION  | 1  |
| 2.- ANTECEDENTES  | 2  |
| 3.- LA DEPRECIACION DEL HOMBRE                            | 4  |
| A).- EL BENEFICIO DE PENSION                              | 6  |
| B).- LA EDAD DEL EMPLEADO                                 | 7  |
| C).- EL SEXO DEL EMPLEADO                                 | 7  |
| D).- LA EDAD DE RETIRO                                    | 8  |
| E).- LAS ESTIPULACIONES DE VALIDEZ                        | 9  |
| F).- PROBABILIDADES DE CAMBIO EN EL PERSONAL              | 12 |
| G).- INTEGRACION CON EL SEGURO SOCIAL                     | 12 |
| H).- ELECCION DEL METODO PARA CREAR EL FONDO DE PENSIONES | 13 |
| I).- AMORTIZACION DE LOS SERVICIOS PASADOS                | 14 |
| J).- LA ROTACION DEL HOMBRE .                             | 22 |
| 4.- LA OBSOLESCENCIA DEL HOMBRE.                          | 26 |
| A).- COMBATIENDO LA OBSOLESCENCIA                         | 30 |

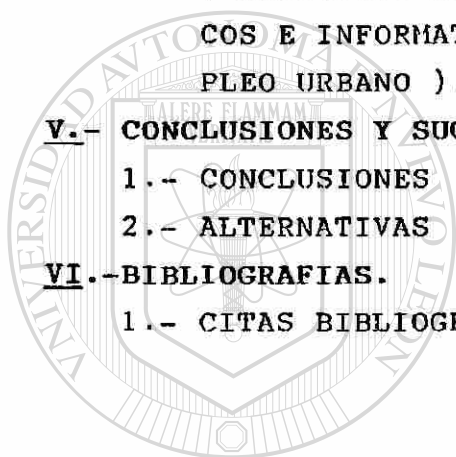
## III.-HIPOTESIS

|   |    |
|---|----|
| 1.- AUDITORIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL              | 38 |
| 2.- TENDENCIAS DE LA AUDITORIA DE PERSONAL.                 | 39 |
| 3.- QUIEN NECESITA LAS AUDITORIAS DE PERSONAL               | 41 |
| 4.- BREVE RESUMEN DE AUDITORIA DE PERSONAL.                 | 48 |
| 5.- PRESUPUESTOS Y CONTROL DE LOS COSTOS DEL ENTRENAMIENTO. | 50 |
| 6.- INVENTARIO DE PERSONAL                                  | 55 |

## IV.-PROBANZA

|  |    |
|--|----|
| 1.- CALCULO DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA DE LA POBLACION.                                | 64 |
| 2.- ENCUESTA REALIZADA ALEATORIAMENTE A EMPLEADOS DE DIFERENTES EMPRESAS DE LA LOCALIDAD | 66 |
| 3.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION ( A TRAVES DE GRAFICAS ANEXAS ).         | 68 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.- ENCUESTA ALEATORIA REALIZADA A GERENTES<br>JEFES Y SUPERVISORES DE PERSONAL   | 95. |
| 5.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION<br>( A TRAVES DE GRAFICAS ANEXAS ).   |     |
| 6.- ANALISIS DE CORRELACION MULTIPLE  | 117 |
| 7.- VARIABLES SUJETAS A ESTUDIO CON MAYOS GRADO<br>DE CORRELACION   | 127 |
| 8.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION<br>OBTENIDA DEL ANALISIS DE CORRELACION DE LAS<br>VARIABLES CON MAYOR GRADO DE SIGNIFICANCIA.                   | 131 |
| 9.- INFORMACION PROPORCIONADA POR EL E.N.E.U. -<br>( INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS GEOGRAFI -<br>COS E INFORMATICA, ENCUESTA NACIONAL DE EM-<br>PLEO URBANO ). |     |
| <b>V.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.</b>  |     |
| 1.- CONCLUSIONES  | 156 |
| 2.- ALTERNATIVAS  | 159 |
| <b>VI.-BIBLIOGRAFIAS.</b>   |     |
| 1.- CITAS BIBLIOGRAFICAS.   | 161 |



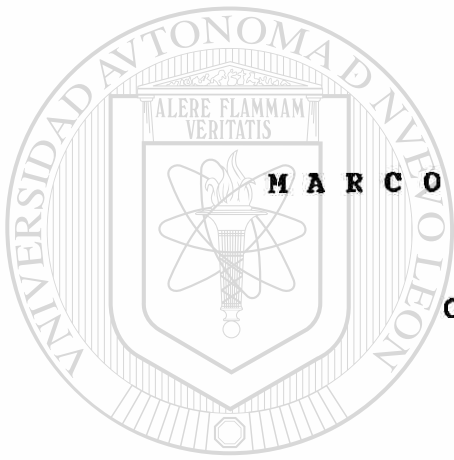
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

S.P.W



CONCEPTUAL

UANI

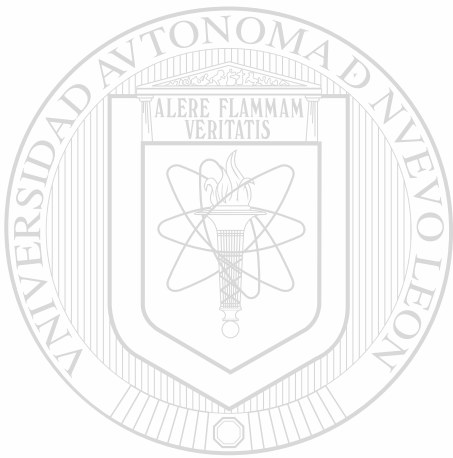
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**AVANCES EN LA TECNOLOGIA:****LA LLEGADA DE LA COMPUTACION**

**ELECTRONICA HACE YA UNOS 20 AÑOS Y LOS AVANCES EN LA TECNOLOGIA HAN TRAI DO COMO CONSECUENCIA LA OBSOLESCENCIA -- DEL RECURSO HUMANO Y LA DEPRECIACION ANTICIPADA DEL MISMO.**



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**A N T E C E D E N T E S : . . . . .**

EN EL PRINCIPIO, EL HOMBRE NO TENIA UN SALARIO ANUAL GARANTIZADO NI UN SALARIO MINIMO; NI SIQUIERA TENIA UN SALARIO. LOS BENEFICIOS ERAN TOTALMENTE DESCONOCIDOS. EL HOMBRE LUCHABA POR SOBREVIVIR, Y PROBABLEMENTE NO SIEMPRE LO CONSEGUIA. PERO ESTO FUE HACER MUCHO TIEMPO.

SIGLOS MAS TARDE, EL HOMBRE SE PREOCUPO POR UN SALARIO, QUE AL PRINCIPIO CONSISTIA MERAMENTE EN SU RACION DE COMIDA Y QUE, DE ACUERDO CON LAS NORMAS ACTUALES, NO LLEGABA A GRAN COSA.

CUANDO EL HOMBRE INGRESO AL MEDIO INDUSTRIAL PARA TRABAJAR POR UN SALARIO, ESTE REPRESENTABA MAS O MENOS LA TOTALIDAD DE SU COMPENSACION. TAL VEZ SE INCLUIA ALGUN DIA FESTIVO, PERO ESO ERA TODO. SIN LA MAS LEVE IDEA DE PENSION, EL HOMBRE TRABAJABA HASTA CAERSE MUERTO, Y EN AQUELLOS DIAS LAS POSIBILIDADES DE VIDA ERAN MUCHO MAS REDUCIDAS DE LO QUE SON AHORA. ATENDER SUS ENFERMEDADES ERA ASUNTO SUYO; SU MUERTE PREMATURA O INCAPACITACION LO DEJABA ATENIDO A LA GENEROSIDAD DE SU PATRON. LA IDEA DE QUE ESTE PROVEYERA PARA SU RETIRO ERA ALGO INCONCEBIBLE. Y SIN EMBARGO, EL HOMBRE DE ESTE TIEMPO NO SE SENTIA MALTRATADO. ERA EL ORDEN NATURAL DE LAS COSAS: ESTE ESPERABA Y COMPRENDIA QUE ASI FUESEN. SE VIVIA LA DOCTRINA DE LA CONFIANZA EN SI MISMO. SEGUN LA CUAL EL HOMBRE ERA INDEPENDIENTE Y ASI DESEABA CONTINUAR.

ESTE ES EL MEDIO ECONOMICO EN QUE EL HOMBRE SEMIMODERNO HA VIVIDO HASTA MUY RECIENTEMENTE. TODOS ESTARAN DE ACUERDO SIN DUDA EN QUE LOS MODERNOS CONCEPTOS DE SALARIO ANUAL GARANTIZADO, SALARIO MINIMO, SEMANA CORTA DE TRABAJO Y TODOS LOS DEMAS BENEFICIOS ADICIONALES, COMO EL DERECHO DE PENSION, VALIDEZ Y COSAS POR EL ESTILO SON FENOMENOS MAS RUDIMENTARIOS DE LOS ULTIMOS 30 AÑOS Y LOS MAS AVANZADOS EN LOS ULTIMOS 10 AÑOS. SIN CONSIDERAR EL FAMOSO S.A.R. (SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO) QUE FUE APENAS DE ESTE AÑO (1992).

( ANEXO AL FINAL CRECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS AL EMPLEADO COMO PORCENTAJE DE LA NOMINA EN LOS ULTIMOS 30 AÑOS ).

**DEPRECIACION DEL HOMBRE:**

**EL HOMBRE SE DESGASTA CON EL TIEMPO  
Y HAY QUE RETIRARLO DE LA PRODUCCION.**



**PARA LA EMPRESA.**

LA DEPRECIACION DEL HOMBRE:.....

LA DEFINICION GENERALMENTE ACEPTADA DE \*DEPRECIACION\* ES:-  
UN SISTEMA DE CONTABILIDAD CUYA FINALIDAD ES DISTRIBUIR EL COSTO (DE UN ACTIVO) ...ENTRE LA VIDA UTIL ESTIMADA DE ESE ACTIVO.

CIERTAMENTE,

LA VIDA UTIL ESTIMADA DE UN ACTIVO ES CUANDO MUCHO UNA EVALUACION- EN PARTE SUBJETIVA, A LA CUAL SE HA LLEGADO DE MANERA ALGO ARBITRA-- RIA Y SIN UNA APRECIACION SERIA, POR PARTE DEL EJECUTIVO FINANCIERO O CONTABLE° PARA ESTIMAR LA VIDA FISICA REAL QUE PUEDE TENER ESE AC-- TIVO, SIN EMBARGO, QUIEN VA A DETERMINAR LA VIDA PRODUCTIVA DURANTE LA CUAL SE DESPRECIARA UN ACTIVO, PODRIAN SER CINCO AÑOS, OCHO AÑOS O DIEZ AÑOS, TODO PUEDE RESULTAR ACEPTABLE SEGUN LAS CIRCUNSTANCIAS.

AHORA, ES EVIDENTE QUE TANTO EL METODO ELEGIDO DE DEPRECIACION ( LINEA RECTA, CUOTAS SOBRE VALOR EN LIBROS, SUMA DE NUMEROS DI GITOS ETC. ) COMO LA VIDA UTIL ESTIMADA PUEDE TENER UN IMPACTO SIGNI FICATIVO SOBRE LOS CARGOS POR DEPRECIACION QUE UNA EMPRESA DETERMINA DA PRESENTA CONTRA SUS INGRESOS, Y, A LA VEZ, INFLUIR SOBRE LA TEN-- DENCIA DE LAS UTILIDADES POR ACCION QUE REPORTA.

EL HOMBRE AL -

IGUAL QUE OTROS ACTIVOS PUEDE SER CONSIDERADO COMO UN ACTIVO SUJETO- A IDENTICOS ELEMENTOS DE DEPRECIACION QUE LOS DEMAS ACTIVOS. SIN EM- BARGO, IGUALMENTE SE PRESENTAN LOS PROBLEMAS DEL IMPACTO DE LOS COS- TOS Y DE LA VARIACION DE OPCIONES. AQUI CABE OBSERVAR QUE, AL CONTABI LIZAR LA DEPRECIACION DEL HOMBRE, LOS PARAMETROS DE VARIABILIDAD SON AUN MAYORES QUE EN EL CASO DE LOS ACTIVOS TANGIBLES MAS CONVENCIONA- LES.

EL HOMBRE QUE TRABAJA TIENE TAMBIEN UNA VIDA UTIL, Y SU -- COSTO DURANTE LA MISMA NO SE REDUCE A SU SALARIO BASICO: DE HECHO -- COMPRENDE ESE SALARIO, MAS LA CONTINUACION DEL MISMO DESPUES DE QUE- HA DEJADO DE CONTRIBUIR PRODUCTIVAMENTE A LA EMPRESA.

LA DEPRECIACION DEL HOMBRE ESTRIBA EN QUE ESTE HA DE GASTARSE CON EL TIEMPO Y DEBE - SER RETIRADO DE LA PRODUCCION, EN CUYO CASO, EL COSTO DE SU MANTENI- MIENTO DESPUES DEL \*DESGASTE\*, SEGUN DEFINICION DE CIERTA EMPRESA IN DUSTRIAL, DEBE REGISTRARSE Y DISTRIBUIRSE ENTRE SU VIDA UTIL ESTI--



MADA, ESTO ES, ENTRE LOS AÑOS DE SERVICIO ACTIVO Y PRODUCTIVO CON LA EMPRESA. ESTE COSTO. QUE MAS COMUNMENTE LLAMAMOS SU COSTO DE PENSION AHORA INCREMENTADO POR LA NUEVA APORTACION DEL S.A.R. ( SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO ), ES ALTAMENTE COMPLEJO PARA SER EVALUADO CON PROPIEDAD.

ES UN COSTO SUJETO A GRAN CANTIDAD DE VARIABLES, CADA UNA DE LAS CUALES PUEDE TENER UN EFECTO SIGNIFICATIVO PARA UNA EMPRESA DETERMINADA, PARTICULARMENTE SI ESTA DEPENDE DE LA INTENSIDAD DE LA MANO DE OBRA. EXISTEN ADEMAS CIERTOS FACTORES QUE ACTUALMENTE EXPERIMENTAN UN PEQUEÑO CAMBIO, PERO MUY DINAMICO, LOS QUE DEBEN DE SER TRATADOS EN TERMINOS DE CONTABILIDAD DE COSTOS PARA EL FUTURO, ASI COMO PARA LAS ESTRATEGIAS DE ANTICIPACION DE COSTOS RELACIONADAS CON LOS PLANES FUTUROS.

SE PUEDEN CONSIDERAR ALGUNAS **VARIABLES DE PENSION** COMO SON:

- A).- EL BENEFICIO MISMO.
- B).- EDAD DE INGRESO, PARA ELEGIBILIDAD.
- C).- EDAD DEL EMPLEADO.
- D).- SEXO DEL EMPLEADO.
- E).- EDAD DE RETIRO FIJADA. ( POR LA EMPRESA ).
- F).- ESTIPULACIONES DE VALIDEZ.
- G).- TASA DE CRECIMIENTO DE LA COMPENSACION FUTURA ESTIMADA.
- H).- TASA ESTIMADA DE LOS RENDIMIENTOS DEL FONDO DE PENSION.
- I).- TASA ESTIMADA DE LOS RENDIMIENTOS PROPORCIONADOS POR EL S.A.R.
- J).- DEFINICION DE LAS BASES DE COMPENSACION PARA LA PENSION.
- K).- PROBABILIDAD DE MORTALIDAD DE GRUPO PENSIONISTA ANTES DEL RETIRO.
- L).- PROBABILIDAD DE VIDA DEL GRUPO PENSIONISTA DESPUES DEL RETIRO.
- M).- PROBABILIDAD DEL CAMBIO DE PERSONAL DENTRO DEL GRUPO PENSIONISTA.
- N).- INTEGRACION CON EL SEGURO SOCIAL.
- Ñ).- OTROS ASPECTOS TALES COMO ESTIPULACIONES DE INCAPACIDAD Y VIU - DEZ.
- O).- ELECCION DEL METODO DE CREACION DEL FONDO DE PENSION.
- P).- PERIODO DE AMORTIZACION DE LOS SERVICIOS PASADOS.
- Q).- ESCALA DE AJUSTES DEL COSTO DE LA VIDA.

LA LISTA PODRIA AUMENTARSE CUANTITATIVAMENTE, SI ESO FUESE UTIL A NUESTROS PROPOSITOS. PERO ESTAS PARTIDAS SEÑALADAS COMPRENDEN DE HECHO LAS MAS IMPORTANTES VARIABLES QUE SE IMPLICAN EN LA DETERMINACION DE LOS COSTOS DE PENSION. ANTES DE DETERMINAR CUAL SERIA EL EFECTO DE LAS COMBINACIONES DE ESTAS VARIABLES SOBRE LA ECONOMIA DE LA EMPRESA COMERCIAL, VAMOS A ANALIZAR CADA UNA DE ELLAS CON EL FIN DE DETERMINAR SU POSIBLE EFECTO EN EL FUTURO, ASI COMO TAMBIEN VER QUE TAN IMPORTANTE ES CADA UNA DE ELLAS SEGUN LA MATERIALIDAD DEL COSTO DE LA PENSION.

#### DEFINICION DEL BENEFICIO DE PENSION:.....

LA DEFINICION DEL BENEFICIO DE PENSION ES UNO DE LOS MAS DINAMICOS ASPECTOS A CONSIDERAR, PORQUE PLANTEA EXPRESAMENTE EL PROBLEMA DE ESTIMAR LOS AÑOS DE VIDA UTIL DEL HOMBRE EN EL MEDIO ECONOMICO AL QUE SE HA UNIDO. ES OBVIO QUE, LA EDAD DE UN EMPLEADO DEBE GUARDAR RELACION CON LA EDAD NORMAL DE RETIRO; DE OTRO MODO NO PODRIA DETERMINARSE LA VIDA UTIL.

MAS IMPORTANTE QUE LA EDAD DE INGRESO DE UN DETERMINADO EMPLEADO, ES LA EDAD DE INGRESO PLANEADO QUE SE ELIGE COMO BASE PARA PROPORCIONAR EL BENEFICIO MAXIMO DE LA PENSION.

SI UN PLAN DE PENSIONES SE HA DISEÑADO PARA PROPORCIONAR EL MAXIMO BENEFICIO A LOS 60 AÑOS DE EDAD ( MEDIA PROMEDIO DEL REGISTRO DE LAS EMPRESAS EN MONTERREY N.L.-MEXICO- ), DESPUES DE 35 AÑOS DE VIDA PRODUCTIVA, ESTA NORMA FUNDAMENTAL ES PRECISAMENTE EL PUNTO DE PARTIDA DEL BENEFICIO DE LA PENSION, ES DECIR, QUE SI UN EMPLEADO INGRESA A LOS 25 AÑOS DE EDAD A LA EMPRESA, PERO NO TRABAJA HASTA LOS 60 AÑOS DE EDAD. RECIBIRIA MENOS DE LA PENSION COMPLETA DE LA COMPAÑIA; Y SIGNIFICA TAMBIEN QUE, SI ENTRA MAS TARDE A SU VIDA PRODUCTIVA, DIGAMOS A LOS 40 AÑOS, TAMPOCO PODRA OBTENER EL BENEFICIO TOTAL DE LA PENSION. ES OBVIO QUE ESTAS DOS CONDICIONES, ASI COMO UNA GAMA DE POSIBILIDADES INTERMEDIAS, SE REPITEN CONTINUAMENTE DENTRO DE UN PLAN DE PENSIONES DETERMINADO, Y DE HECHO CONSTITUYE LA NORMA. ESTO SIGNIFICA QUE LO NORMAL, EN UNA EMPRESA DADA, ES QUE POCOS EMPLEADOS ALCANCEN EL BENEFICIO MAXIMO DE LA PENSION.

SI RESUMIMOS LO ANTERIOR, LA EDAD REGULAR DE INGRESO A LOS 25 Y RETIRO A LOS 60 AÑOS, ESTO IMPLICA 35 AÑOS DE VIDA PRODUCTIVA.

**EDAD DEL EMPLEADO:.....**

EN EL MARCO DE LA VARIABLE DOMINANTE, O SEA LA DEFINICION- DEL BENEFICIO A OBTENER DENTRO DE CIERTO PERIODO PRODUCTIVO, LA EDAD DE UN EMPLEADO EN PARTICULAR DETERMINARA EL COSTO QUE EL BENEFICIO - TENDRA PARA LA EMPRESA Y, SU CLASE DE PENSION DENTRO DE LA MISMA.

SI PARA DETERMINAR LA PENSION SE USA LA FORMULA CONVENCIONAL DE  $1 \frac{1}{2}X$  DE - COMPENSACION ANUAL POR X AÑOS DE SERVICIO, PUEDE VERSE DE INMEDIATO- QUE UN HOMBRE DE 45 AÑOS DE EDAD TRABAJANDO 20 AÑOS HASTA SU RETIRO- OBTENDRA SOLAMENTE EL 30 POR CIENTO DE SUELDO COMO PENSION, MIENTRAS QUE UN HOMBRE DE 25 AÑOS, TRABAJANDO 40 AÑOS HASTA RETIRARSE, OBTEN- DRA EL 60 PORCIENTO. DE MANERA QUE, AUNQUE LA EDAD AFECTA AL COSTO - BRUTO QUE UN TRABAJADOR REPRESENTA, PUEDE NO AFECTAR DIRECTAMENTE EL COSTO DE LA EMPRESA QUE PROVEE EL BENEFICIO, SALVO, TAL VEZ, POR CI- ERTAS VIAS INDIRECTAS QUE ABARCAN OTRAS VARIABLES DE LA ECUACION, - TALES VARIABLES SON LA INFLACION DEL SALARIO PROYECTADO PARA EL EM- PLEADO Y LA TASA DE RENDIMIENTO DEL FONDO DE PENSION. DEBE RESULTAR- CLARO QUE, SI LA ESPIRAL DEL SALARIO PROYECTADO PARA EL EMPLEADO SE INCREMENTA UN 5 POR CIENTO AL AÑO, Y EL RENDIMIENTO DEL FONDO ES DEL 7 PORCIENTO ANUAL, ENTONCES, MIENTRAS MAS JOVEN SEA LA PERSONA IN - CLUIDA EN EL PLAN, MENOR SERA EL COSTO DE SU PENSION PARA LA EMPRESA EN TERMINOS DEL CARGO CONTRA UTILIDADES POR ACCION. LO CONTRARIO SE- RIA VALIDO PARA UN EMPLEADO DE MAYOR EDAD. EN EL CASO DE ESTE ULTIMO SE CUENTA CON UN MENOR NUMERO DE AÑOS PARA HACER QUE EL INCREMENTO - NETO DEL RENDIMIENTO DEL FONDO TRABAJE A SU FAVOR. OTRA VARIABLE EN- QUE LA EDAD DEL EMPLEADO TIENE SIGNIFICADO SE DA EN AL AREA DE LA - VALIDEZ O DE LA PORTABILIDAD.

**EL SEXO DEL EMPLEADO:.....**

ESTA VARIABLE AFECTA DE MODO INDIRECTO A OTRAS VARIABLES - MAS DIRECTAS.

ES UN HECHO DEMOSTRADO QUE LA MUJER VIVE MAS QUE EL HOMBRE. POR LO TANTO, EN IGUALDAD DE CIRCUNSTANCIAS, EL BENEFICIO DE LA PENSION ES MAS COSTOSO PARA UNA MUJER QUE PARA UN HOMBRE. ESTO CAE EN LA DISCUSION DE LA VARIABLE DE LONGEVIDAD. LAS MUJERES TIENEN PROBABLEMENTE UNA MAYOR INFLUENCIA SOBRE LAS ESTADISTICAS DE TRANSITORIEDAD, YA QUE LAS ESTADISTICAS DE CAMBIOS DE PERSONAL SON MAS ALTAS PARA LAS MUJERES QUE PARA LOS HOMBRES.

EN LA ACTUALIDAD EL SEXO CONSTITUYE UNA VARIABLE IMPORTANTE EN LA FORMULA DEL COSTO DE LA PENSION. SI ES VERDAD QUE DESDE HACE ALGUNOS AÑOS HEMOS EXPERIMENTADO UN CAMBIO SOCIAL, EN EL CUAL LA MUJER SE HA INTEGRADO A LA INDUSTRIA Y AL COMERCIO COMO PROFESIONISTA, ESTE FACTOR PUEDE ADQUIRIR UNA GRAN SIGNIFICACION PARA EL PLANEAMIENTO FUTURO DE LA PENSION.

#### LA EDAD DE RETIRO:.....

TODOS LOS PLANES DE PENSION CONOCIDOS ESTABLECEN COMO UNO DE SUS PARAMETROS LO QUE SE CONOCE COMO LA EDAD NORMAL DE RETIRO, O SEA, LA FECHA EN QUE SE ESPERA RETIRAR AL EMPLEADO DEL FLUJO PRODUCTIVO. EN ESA FECHA EMPEZARAN SUS PAGOS POR PENSION. PARA ALGUNAS EMPRESAS, ESTO ES UN PRECEPTO; PARA OTRAS UNA POSIBILIDAD; PERO PUEDE HALLARSE ATENUANTES GENERALMENTE POR MEDIO DE CIERTAS MEDIDAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA, CUANDO LAS CONDICIONES LO PERMITEN. EN TALES CASOS ES COMUN QUE EL BENEFICIO SE FIJE DE ACUERDO CON LOS SERVICIOS RENDIDOS HASTA LA EDAD NORMAL DE RETIRO, AUN CUANDO SE PERMITA AL EMPLEADO QUEDARSE POR UN TIEMPO MAS LARGO.

HASTA HACE APROXIMADAMENTE UNA GENERACION ERA COMUN TRABAJAR HASTA LOS 70 AÑOS DE EDAD; MAS RECIENTEMENTE, LA EDAD DE RETIRO SE HA FIJADO EN LOS 65 AÑOS, Y ULTIMAMENTE PARECE HABER UNA NOTORIA TENDENCIA A FIJARLA A LOS 60 AÑOS. EN LA MAYORIA DE LOS PLANES SE ESTIPULA QUE UN EMPLEADO PUEDE RETIRARSE VOLUNTARIAMENTE A EDAD MAS TEMPRANA CON BENEFICIOS REDUCIDOS ( PERO SIN PERDIDA DE SUS DERECHOS ). ESTA TENDENCIA HACIA EL RETIRO ANTICIPADO ES INTERESANTE PORQUE TIENE UN EFECTO DE IMPORTANCIA DECISIVA SOBRE LOS COSTOS DE PENSION, SI CONSIDERAMOS QUE LAS NORMAS ACEPTADAS PARA EL PAGO POR RETIRO NO CAMBIA

RAN ( AUNQUE SE PODRIA PENSAR EN EL CAMBIO ). SI ESTO ES ASI, LA E -  
 DAD DE RETIRO REDUCIDA IMPLICA QUE UN BENEFICIO DADO DEBERA OTORGAR -  
 SE EN UN PERIODO MAS CORTO DE VIDA PRODUCTIVA, LO QUE VENDRA A AU -  
 MENTAR EL COSTO POR AÑO SOLAMENTE.

**ESTIPULACIONES DE VALIDEZ:.....**

ESTA ES UNA VARIABLE MUY IMPORTANTE, Y EN AÑOS RECIENTES -  
 HA PREOCUPADO PARTICULARMENTE A LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS, QUIENES -  
 HAN EXPRESADO SU PREOCUPACION ANTE EL CASO DE EMPLEADOS QUE HAN SIDO  
 OBJETO DE ABUSO DEBIDO A LAS INJUSTAS CONDICIONES DE VALIDEZ DE LOS-  
 PLANES DE PENSION PRIVADOS. DICHO EN FORMA SIMPLE, LAS ESTIPULACIO -  
 NES DE VALIDEZ REGULAN LO QUE SUCEDE A LOS BENEFICIOS DE PENSION DA -  
 DA PERO QUE FALLECEN Y RENUNCIAN ANTES DE ALCANZAR SU RETIRO:

**ESTIPULACIONES DE VALIDEZ:**

- 1.- QUE PASA CON LA CONTRIBUCION APORTADA AL FONDO DE PENSIONES EN -  
 BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES.
- 2.- COMO FUNCIONA EL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO.
- 3.- ES DECOMISADO EL DEPOSITO HECHO A FAVOR DEL EMPLEADO POR NO HA -  
 BER PERMANECIDO CON LA EMPRESA HASTA LA FECHA DE SU RETIRO.
- 4.- SE PONE A DISPOSICION TODO O PARTE DEL BENEFICIO, YA SEA A SU -  
 MUERTE O A SU RETIRO VOLUNTARIO, O BIEN QUEDA EN DEPOSITO PARA -  
 SERLE PAGADO A LA EDAD DE 60 O 65 AÑOS.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS LA FILOSOFIA SUBYACENTE EN  
 LA MAYORIA DE LOS ANTIGUOS PLANES DE PENSION HA SIDO LA DE QUE DICHS  
 PLANES PROPORCIONARAN BENEFICIOS A LAS PERSONAS QUE PERMANEZCAN EN -  
 LA EMPRESA HASTA LA EDAD DEL RETIRO Y, DE ACUERDO CON TAL FILOSOFIA,  
 SI EL EMPLEADO FALLECE, SU SEGURO COLECTIVO SE ENCARGARA DE OCUPARSE  
 DE EL; SI QUEDA IMPOSIBILITADO, SU SEGURO DE VALIDEZ ATENDERA EL CASO;  
 Y SI SE AUSENTA PARA ACEPTAR UN NUEVO PUESTO EN OTRA EMPRESA, SU RE -  
 TIRO PASA A SER LA OBLIGACION DE ESTA ULTIMA. PIERDE SU DERECHO A LA  
 PENSION ACUMULADA EN VIRTUD DE ESE ACTO VOLUNTARIO. LA PRACTICA DE -  
 TAL FILOSOFIA, HA PRODUCIDO MUCHOS CASOS DESAFORTUNADOS, MISMOS QUE-

HAN INFLUIDO MUCHO EN LA OPINION, TANTO DE LOS LEGISLADORES COMO DEL PUBLICO, QUE PRESENCIAN COMO LAS EMPRESAS DEPOSITAN DINERO, POR AÑOS Y AÑOS, EN BENEFICIO DEL EMPLEADO PARA DEJAR LUEGO QUE ESE DINERO REVIERTA A LA COMPAÑIA CUANDO EL EMPLEADO FALLECE O RENUNCIA DESPUES DE 10, 20 Y PROBABLEMENTE HASTA 30 AÑOS DE TALES CONTRIBUCIONES.

**LA TASA DE CRECIMIENTO DE COMPENSACION AL EMPLEADO:.....**

LOS BENEFICIOS DE PENSION NO ESTAN RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON LA CANTIDAD DE DINERO QUE AHORA SE PAGA COMO SALARIO, SINO MAS BIEN CON LA CANTIDAD QUE SE PAGARA EN EL FUTURO. ALGUNOS PLANES, LLAMADOS DE PROMEDIO DE CARRERA, APLICAN UNA FORMULA AL SUELDO QUE UN EMPLEADO PERCIBE CADA AÑO; DE ESTA MANERA EL BENEFICIO ES EN CIERTO MODO CORRELATIVO AL MOVIMIENTO PROMEDIO DE SU SUELDO DURANTE TODA SU CARRERA PRODUCTIVA. EL COSTO DE ESTOS PLANES ES MENOR QUE EL DE AQUELLOS QUE BASAN EL BENEFICIO EN ALGUNA FORMULA DE PAGO DEFINITIVO. TALES PLANES TOMAN EL PROMEDIO DE LOS ULTIMOS 10 AÑOS DE EMPLEO PRODUCTIVO ANTERIORES AL RETIRO, O BIEN EL DE LOS ULTIMOS 5 AÑOS, O EL DE LOS ULTIMOS 5 AÑOS DENTRO DEL PERIODO DE 10, Y ASI SUCESIVAMENTE.

ESTOS PLANES RESULTAN OBTIVAMENTE MAS COSTOSOS, SIENDO LA DIFERENCIA EL FACTOR INFLACIONARIO RECONOCIDO MAS AMPLIAMENTE, EN EL MUNDO ACTUAL, ANTE LA NECESIDAD DE QUE LOS BENEFICIOS DEL RETIRO SE ADAPTEN MEJOR A LA TENDENCIA CRECIENTE DE SALARIOS Y COSTOS, PREVALECCEN CONSIDERABLEMENTE LOS PLANES DE PAGO DEFINITIVO EN OPOSICION A LOS DE PROMEDIO DE CARRERA.

**TASA DEL RENDIMIENTO DEL FONDO DE PENSION:.....**

DICHO SIMPLEMENTE, LA ECONOMIA EN LA APORTACION DE UN PLAN DE PENSIONES PARA EL EMPLEADO, SE REFIERE A LA CANTIDAD DE DINERO APORTADA AL FONDO AÑO CON AÑO; MISMA QUE, INVERTIDA CON UN RENDIMIENTO DEL X (POR INTERESES O DIVIDENDOS, MAS LA VALUACION DE MERCADO) Y Y AÑOS DE SERVICIO, PROPORCIONARA CIERTO BENEFICIO EN UNA FECHA DETERMINADA.

ES OVBIO QUE, SEGUN ESTA FORMULA ECONOMICA, UN FONDO QUE RINDA SOLAMENTE UN 5 % REPRESENTARA PARA LA EMPRESA CONTRIBUCIONES MAS ALTAS QUE SI EL RENDIMIENTO FUERA DE 7 % .

**DEFINICION DE LA BASE DE COMPENSACION DE UNA PENSION:.....**

OTRA VARIABLE ES LA COMPENSACION AL EMPLEADO QUE LA EMPRESA DEBERA SOSTENER DESPUES DE SU RETIRO ES, ¿DEBE SER IGUAL AL SALARIO BASE, O DEBE RELACIONARSE MAS ESTRECHAMENTE CON EL INGRESO BRUTO ANTES DEL PAGO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA? LA DIFERENCIA, DESDE LUEGO, RADICA EN LAS GRATIFICACIONES SI LAS HAY, LAS COMISIONES, LAS HORAS EXTRAS, PRIMAS, DIFERENCIAL POR TURNO DE TRABAJO, PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES, Y COSAS, ASI. TALES DIFERENCIAS PUEDEN SER SUSTANCIALES Y, POR TANTO, LLEGAR A SIGNIFICAR COSTOS EXTRAS TAMBIEN SUSTANCIALES DE LA PENSION, SI SE INCLUYE EN LA BASE.

**PROBABILIDADES DE MORTALIDAD ANTES DEL RETIRO - PROBABILIDADES DE VIDA DESPUES DEL RETIRO:.....**

SI SE HA DE ATENDER A LA CONTINUIDAD DEL SALARIO DESPUES DEL RETIRO, DE MODO QUE EL EMPLEADO PUEDA SOSTENERSE MIENTRAS VIVA, LA PROBABILIDAD DE VIDA DEL RETIRADO ES DE MAYOR IMPORTANCIA COMO VARIABLE DEL COSTO/BENEFICIO. ALGUNAS PERSONAS FALLECEN ANTES DE RETIRARSE Y, NO HABIENDO UNA ESTIMACION POR VIUDEZ, LAS CONTRIBUCIONES PASADAS QUE SE HAN ACUMULADO PARA ESAS PERSONAS SE TRADUCEN EN COSTOS AHORRADOS POR LA EMPRESA. SI LA MORTALIDAD DISMINUYE ANTES DEL RETIRO, ESTO REDUNDA EN UN INCREMENTO PARA EL PATRON DE LOS COSTOS DE PENSION.

EN LAS PASADAS GENERACIONES, EL QUE LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES FALLECIERAN ANTES DE RETIRARSE CONSTITUIA PROBABLEMENTE LA NORMA. EN AÑOS MAS RECIENTES EN CAMBIO, LOS HOMBRES SE JUBILAN EN VEZ DE MORIRSE, Y ESTO SIGNIFICA EN DEFINITIVA MAYORES COSTOS PARA LA EMPRESA. EN VISTA DE QUE LAS TENDENCIAS DE LA MORTALIDAD CONSTITUYEN UN FACTOR FUNDAMENTAL EN LOS COSTOS DEL FONDO DE PENSIO-

NES, ADEMAS DE QUE TALES TENDENCIAS DINAMICAS SE HACEN SENTIR EN LAS TABLAS DE MORTALIDAD. ES DECIR, LA PROBABILIDAD DE MORIR ES UNA DE LAS VARIABLES DOMINANTES DE LA ECUACION.

#### PROBABILIDADES DE CAMBIOS DE PERSONAL:.....

AQUI, NUEVAMENTE, HAY UNA VARIABLE CUYA SIGNIFICACION VA EN AUMENTO A MEDIDA QUE NUESTRA SOCIEDAD INDUSTRIAL SE VUELVE MAS TRANSITORIA. EL EMPLEADO QUE PASA TODA SU VIDA PRODUCTIVA CON UN MISMO PATRON SE HA VUELTO UNA RAREZA DENTRO DEL ACTUAL MEDIO INDUSTRIAL. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA, LAS ESTADISTICAS RESPECTIVAS SON IMPORTANTES PARA EL COSTO UNICAMENTE POR QUE ESTAN EN INTERRELACION CON LAS ESTIPULACIONES DE VALIDEZ, Y, POR LO TANTO CON EL DECOMISO DE LAS CONTRIBUCIONES ANTERIORES AL FONDO, LAS CUALES VIENEN A QUEDAR DISPONIBLES COMO MEDIO PARA REDUCIR LAS FUTURAS APORTACIONES. EL EMPLEADO TRANSITORIO QUE NO DISFRUTA DEL DERECHO DE PENSION REPRESENTA UN REGALO PARA LA ENTIDAD INDUSTRIAL EN EL MUNDO DEL PASADO AUN RECIENTE, Y HASTA EN LA ACTUALIDAD. CABE DUDAR DE QUE TAL SITUACION INJUSTA SE PROLONGUE MUCHO EN EL FUTURO, Y SU GRADUAL-DESAPARICION, IMPLICARA ALZAS IMPORTANTES EN LOS COSTOS DE PENSION.

#### INTEGRACION CON EL SEGURO SOCIAL:.....

CUANDO LA LEGISLACION DEL SEGURO SOCIAL SE HIZO UNA REALIDAD EN LOS AÑOS TREINTA, LAS EMPRESAS MAS AVANZADAS, QUE YA EN AQUELLOS DIAS TENIAN LA SUFICIENTE CONCIENCIA SOCIAL PARA HABER DESARROLLADO ALGUN PLAN DE PENSIONES, EMPEZARON A PREOCUPARSE CON RESPECTO A LA PAULATINA TENDENCIA A LA CONTRIBUCION OBLIGATORIA A UN FONDO DE PENSIONES DEL GOBIERNO. COMO MEDIDA DE PROTECCION, SE HIZO PRACTICAMENTE COMUN EL INTEGRAR LOS BENEFICIOS DE LA PENSION PUBLICA CON LOS DE LOS PLANES PRIVADOS. ESTA PRACTICA, EN REALIDAD, INDICA QUE LOS BENEFICIOS PRIVADOS SE DISEÑABAN A MODO DE PROPORCIONAR AL EMPLEADO CIERTAS PRERROGATIVAS A SU RETIRO, LAS CUALES INCLUIAN LO QUE PUDIERA OBTENER DEL SEGURO SOCIAL MISMO. SIGNIFICO QUE, SI LOS BENEFICIOS DEL SEGURO SOCIAL AUMENTABAN, COMO ERA DE ESPERARSE EN UN PROGRAMA -



CON FINES POLITICOS, ENTONCES, A LA INVERSA, EL MONTO DEL BENEFICIO-CORRESPONDIENTE AL PLAN PRIVADO TENDRIA QUE REDUCIRSE AUTOMATICAMENTE EN PRODUCCION. LA RAZON ERA BUENA, YA QUE LAS EMPRESAS TEMIAN QUE, DE NO TOMERSE TALES PRECAUCIONES, LOS COSTOS DE PENSION, JUNTANDO - LOS SECTORES PUBLICO Y PRIVADO QUEDARIAN FUERA DE SU CONTROL.

EL SEGURO SOCIAL ERA POR SUPUESTO UNA LEY QUE OBLIGABA A CIERTAS CONTRIBUCIONES ANUALES TANTO DE PARTE DEL PATRON COMO DEL EMPLEADO, EXPRESADAS-EN PORCENTAJE DE LA NOMINA HASTA DETERMINADOS NIVELES.

### ELECCION DEL METODO PARA CREAR EL FONDO DE PENSION:.....

OTRA VARIABLE DINAMICA ES LA ELECCION DEL METODO PARA DE - TERMINAR LAS CONTRIBUCIONES ANUALES AL FONDO DE PENSION. EN TERMINOS SENCILLOS, LA ELECCION ENTRE METODOS SE REDUCE A ESCOGER ENTRE UNO - DE LOS SIGUIENTES:

1.- CUBRIR DESDE UN PRINCIPIO LAS FUTURAS DEMANDAS INFLACIONARIAS - DEL ALZA DE SALARIOS, LO CUAL TENDERIA A ESTABILIZAR LOS COSTOS-DE PENSION DE UN AÑO A OTRO DADA UNA EXPERIENCIA RELATIVAMENTE ESTA-TICA DE CAMBIOS EN LA NOMINA, EN EL PERSONAL.

2.- PAGAR LAS EXIGENCIAS FUTURAS DE LA INFLACION SOBRE LA MARCHA, - LO CUAL SE VINCULA OBVIAMENTE CON EL INCREMENTO DE LOS COSTOS DE PENSION CADA AÑO, INCREMENTO QUE HABRA QUE AFRONTAR INDEPENDIENTE - MENTE DE QUE SEA O NO ESTRATEGICAMENTE DESEABLE EN UN DETERMINADO A-ÑO FUTURO, SI LAS UTILIDADES EN ESE AÑO SUFREN UNA DEPRESION.

ESTOS DOS METODOS BASICOS PARA CREAR EL FONDO SE DENOMINAN **DE LA EDAD ALCAN - ZADA Y DE LA EDAD DE INGRESO**. EL ARGUMENTO EN FAVOR DEL PRIMER ME - TODO ES QUE LOS COSTOS SON CONOCIDOS Y PUEDEN POR LO TANTO SER PLA - NEADOS SIN SORPRESAS NI DESCONCIERTOS. ESTE ES UN METODO MAS CONSER- VADOR. EL OTRO METODO PUEDE PARECERLE MAS LOGICO AL CONTADOR, YA QUE TEORICAMENTE SE CONFORMA CON LA FILOSOFIA DE VERIFICAR LOS INGRESOS- CONTRA LOS GASTOS. EN ESTE CASO, EL ALZA DEL GASTO POR PENSION PUEDE AFRONTARSE AL MISMO TIEMPO QUE EL INCREMENTO DE OTROS COSTOS MEDIAN\_ TE EL AUMENTO PROPORCIONAL EN LOS PRECIOS DE VENTA DE LOS PRODUCTOS- DE LA EMPRESA.

**AMORTIZACION DE LOS SERVICIOS PASADOS:.....**

LOS SERVICIOS PASADOS PUEDEN SURGIR CON LA INICIACION DE UN NUEVO PLAN DE PENSIONES CUANDO PREVIAMENTE NO HABIA NINGUNO. A LA LISTA DE EMPLEADOS EXISTENTES EN UN MOMENTO DADO PUEDE MUY BIEN A CREDITARSE LOS AÑOS DE SERVICIO A LA EMPRESA ANTERIORES A LA INICIACION DEL PLAN. SE LES LLAMA **SERVICIOS PASADOS** Y SU COSTO PUEDE CALCULARSE COMO UNA SUMA TOTAL Y CARGARSE A LOS INTERESES DE LA EMPRESA EN EL CURSO DE LOS AÑOS FUTUROS Y NO COMO UN GASTO DEL PERIODO DEL AÑO EN QUE SE CREO EL PLAN. TODO CUANTO RESULTA PERTINENTE PARA DETERMINAR LA VIDA UTIL DE UN ARTICULO DE MAQUINARIA LO ES TAMBIEN EN LA ELECCION DE UN PERIODO RAZONABLE DURANTE EL CUAL DEBERAN AMORTIZARSE LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS PASADOS.

**OTRAS CARACTERISTICAS DE LOS PLANES DE PENSION:.....**

HAY MUCHAS OTRAS CARACTERISTICAS QUE PUEDEN ASOCIARSE A LOS PLANES DE PENSION. CASI TODAS CONTIENEN ELEMENTOS QUE SE AÑADEN AL COSTO, ALGUNOS DE LOS CUALES SON MUY IMPORTANTES. UNO DE ESTOS ES LA ESTIMACION DE VIUDEZ Y DE INVALIDEZ, ASI COMO LAS ESCALAS DE AJUSTES DEL COSTO DE LA VIDA. AQUI, SE HA LLEGADO AL PUNTO DE RECURRENCIA Y LAS VARIABLES MAS IMPORTANTES HAN QUEDADO IDENTIFICADAS.

HA DE ATENDERSE LA CONTINUIDAD DEL SALARIO DESPUES  
DEL RETIRO, DE MODO QUE EL EMPLEADO PUEDA SOSTENERSE  
MIENTRAS VIVA.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

¡ SOLO ESPERO EL MOMENTO DEL

RETIRO ¡

**EL HOMBRE COMO UN ACTIVO.**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UN ACTIVO TOTALMENTE DEPRECIADO.**

CONSIDERACIONES CONTABLES ACERCA DE LA DEPRECIACION DEL HOMBRE:.....

DEBEMOS CONSIDERAR LAS VARIABLES ANTERIORMENTE EXPUESTAS -  
PARA:

PRIMERO, EN LA CONTABILIDAD APROPIADA DEL COSTO DE LOS BENEFICIOS -  
PROYECTADOS Y CONVENIDOS.

SEGUNDO, EN PREVER, PARA SU ADMINISTRACION, LOS CAMBIOS PROBABLES EN  
LOS COSTOS FUTUROS QUE PUEDAN SOBREVENIR.

ES CONVENIENTE DIVIDIR LAS VARIABLES ANTERIORMENTE EXPUES-  
TAS EN DOS CATEGORIAS GENERALES:

**1.- VARIABLES DE DISEÑO:**

QUE SON INHERENTES A LAS ESTIPULACIONES FUNDAMENTALES CONVENIDAS.

**2.- VARIABLES OPERATIVAS:**

QUE OPERAN INDEPENDIEMENTE DE LAS CARACTERISTICAS DE DISEÑO Y  
Y PUEDEN ACELERAR O RETARDAR EL EFECTO DEL COSTO DEL PLAN MISMO-  
SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA.

ENTRE LAS VARIABLES DE DISEÑO SE INCLUIRAN LAS SIGUIENTES:

A).- DEFINICION DEL BENEFICIO.

B).- EDAD DE RETIRO ESTABLECIDA POR LA EMPRESA.

C).- ESTIPULACIONES DE VALIDEZ.

D).- DEFINICION DE LA BASE DE COMPENSACION.

E).- INTEGRACION O NO INTEGRACION CON EL SEGURO SOCIAL.

F).- ESTIPULACIONES EN CASO DE INVALIDEZ O VIUDADAD.

G).- ESCALA DE AJUSTES DEL COSTO DE VIDA.

ENTRE LAS VARIABLES OPERATIVAS SE INCLUIRAN LAS SIGUIENTES:

A).- PROPORCION, DENTRO DEL CONJUNTO DE EMPLEADOS, DE LAS EDADES Y -  
SEXOS.

B).- TASA DE CRECIMIENTO DE COMPENSACIONES FUTURAS.

C).- TABLAS DE MORTALIDAD.

D).- ELECCION DEL METODO PARA CREAR EL FONDO.

E).- PERIODO DE AMORTIZACION DE LOS SERVICIOS PASADOS.

F).- COMPORTAMIENTO DE LAS UTILIDADES DEL FONDO DE PENSIONES.

ESTAS ULTIMAS VARIABLES PUEDEN SER CONTROLADAS POR EL EJECUTIVO FINANCIERO A TRAVES DE LOS AÑOS DE OPERACION QUE EL PLAN LLEVE EN EXISTENCIA.

LA MORTALIDAD OBTIAMENTE NO PUEDE CONTROLARSE, PERO NO OBSTANTE, SU INDICE PUEDE DISMINUIRSE MEDIANTE UN EXAMEN MEDICO - CUIDADOSO PREVIO INGRESO A LA EMPRESA; LA TASA DE ABANDONO VOLUNTARIO PUEDE INFLUENCIARSE DEFINITIVAMENTE POR LA POLITICA DE LA COMPANIA, AL IGUAL QUE LA DE CRECIMIENTO DE LAS FUTURAS COMPENSACIONES - ( DENTRO DE CIERTOS LIMITES ). MUCHO MAS IMPORTANTE ES LA VARIABLE - DEL RENDIMIENTO DEL FONDO MISMO DE PENSION. EL EJECUTIVO FINANCIERO - SERA EXTREMADAMENTE REMISO A SUS DEBERES SI ASUME UNA ACTITUD PASIVA FRENTE A ESTE FACTOR. EN CUANTO A LOS METODOS PARA LA CREACION DEL - FONDO, LA AMORTIZACION DE LOS SERVICIOS PASADOS, Y AUN EL PROPIO - COMPORTAMIENTO PREVISTO DEL RENDIMIENTO DEL FONDO, SON VARIABLES QUE PUEDEN SER MODIFICADAS POR EL EJECUTIVO FINANCIERO SI, A SU JUICIO - TALES MODIFICACIONES SON FACTIBLES. HASTA MUY RECIENTEMENTE, LA PO - SIBILIDAD DE MODIFICAR LAS VARIABLES CASI A VOLUNTAD ERA VIRTUALMENTE INDISPUTABLE.

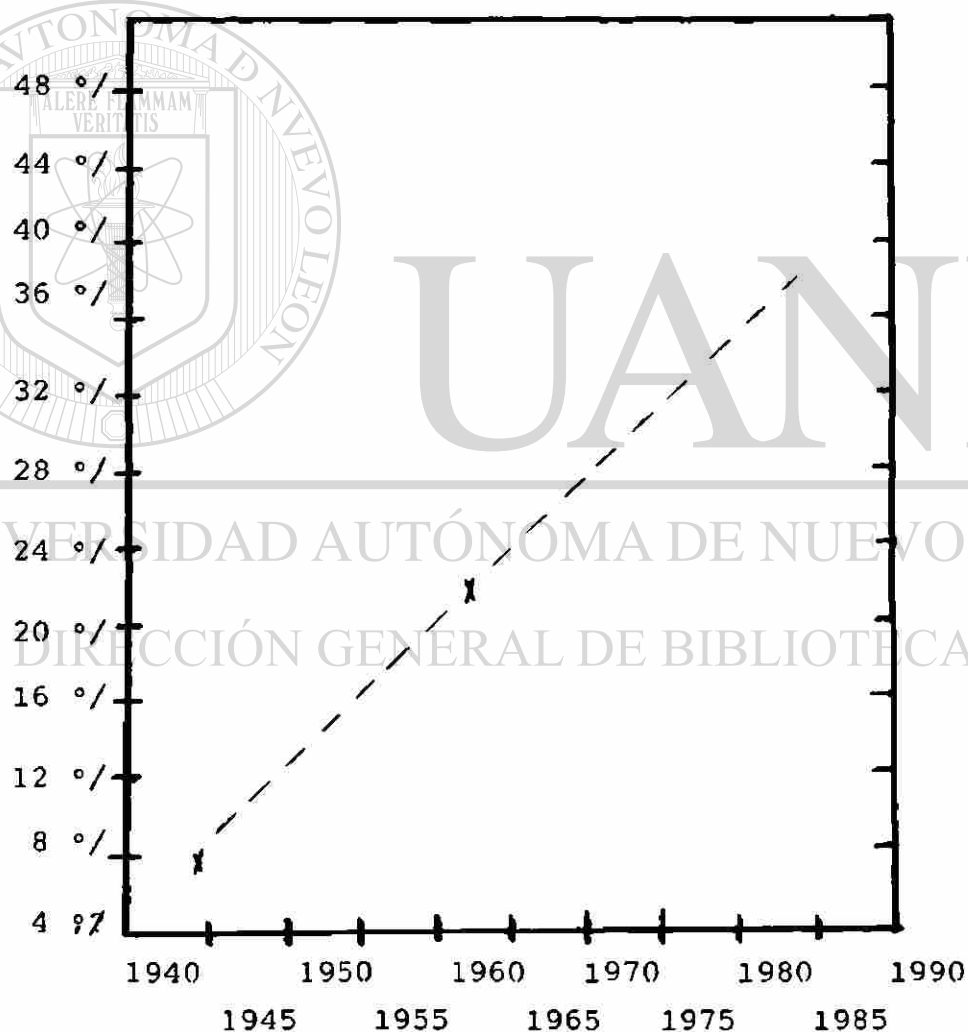
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

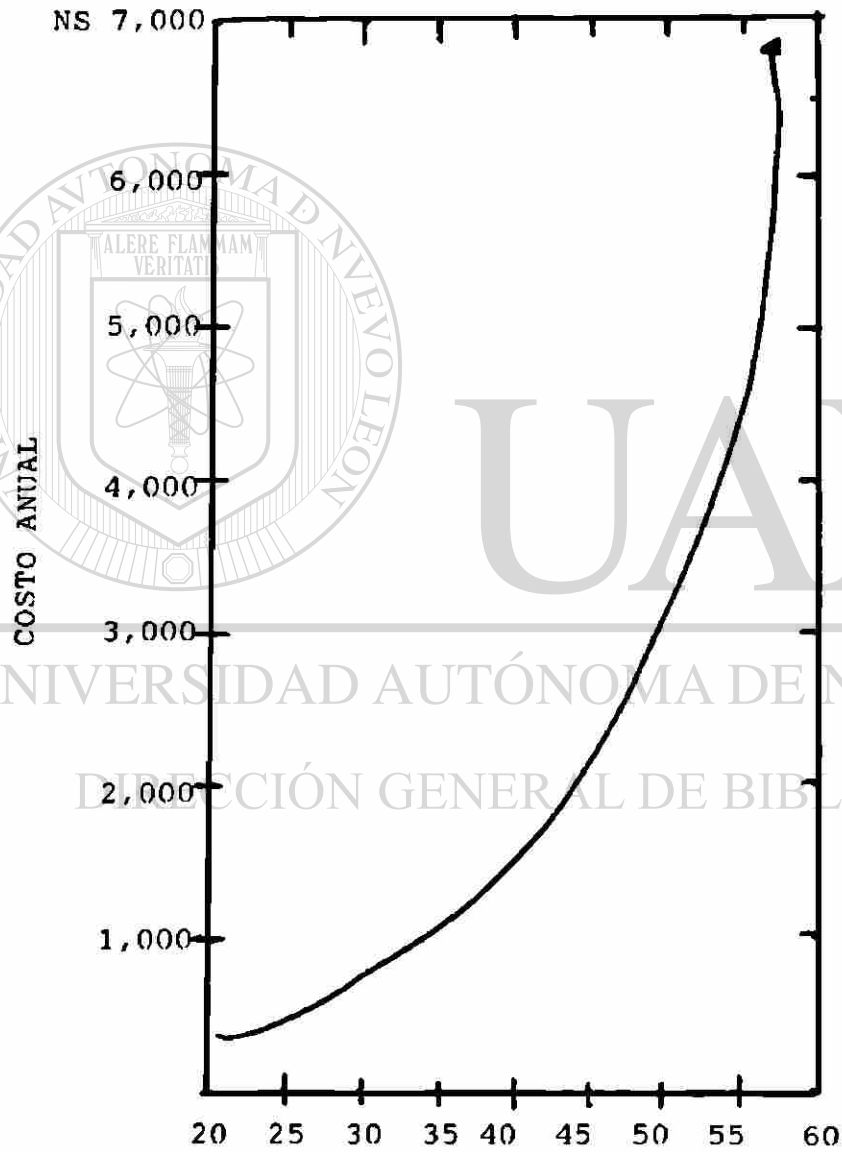
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CRECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS AL EMPLEADO COMO PORCENTAJE DE LA NOMINA:.....

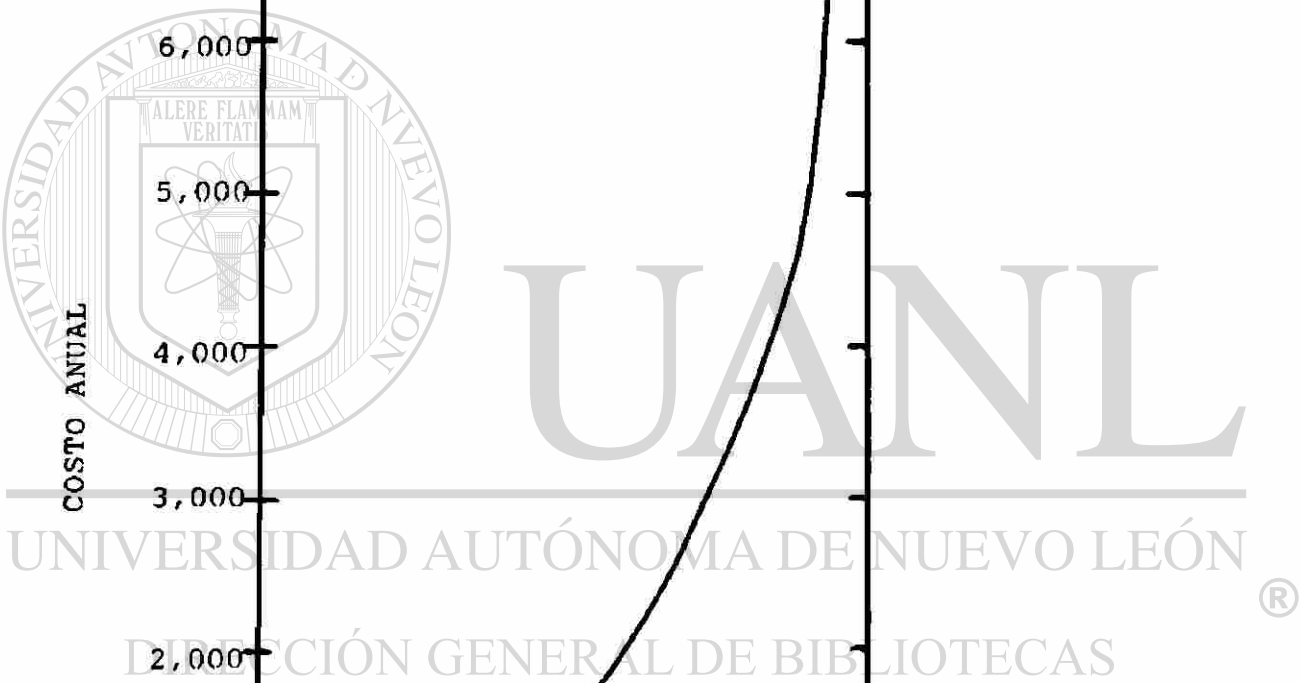
HACE CINCUENTA AÑOS, LOS COSTOS DE LOS BENEFICIOS ADICIONALES AL TRABAJADOR ERAN PARTIDAS SIN IMPORTANCIA PARA EL CONTADOR. HOY NO ES ASI. PARA EL CONTADOR QUE PONE AL TANTO A SU ADMINISTRACION DE LOS COSTOS ACTUALES DE OPERACION DE LA EMPRESA INDUSTRIAL, EL COSTO DE LOS BENEFICIOS ADICIONALES REPRESENTA, CONSERVADORAMENTE DE 30 A 40 CENTAVOS POR CADA NUEVO PESO EN LA NOMINA DE COSTOS ADICIONALES, Y TENGAMOS PRESENTE QUE ESTO VA EN RELACION CON EL AUMENTO SIEMPRE CRECIENTE POR NUEVO PESO PAGADO.



COSTO ANUAL DE UNA PENSION DE NS 10,000 (NUEVOS PESOS ) A LA EDAD DE 65 AÑOS, CON DIVERSAS EDADES DE INGRESO:.....



E D A D E S.

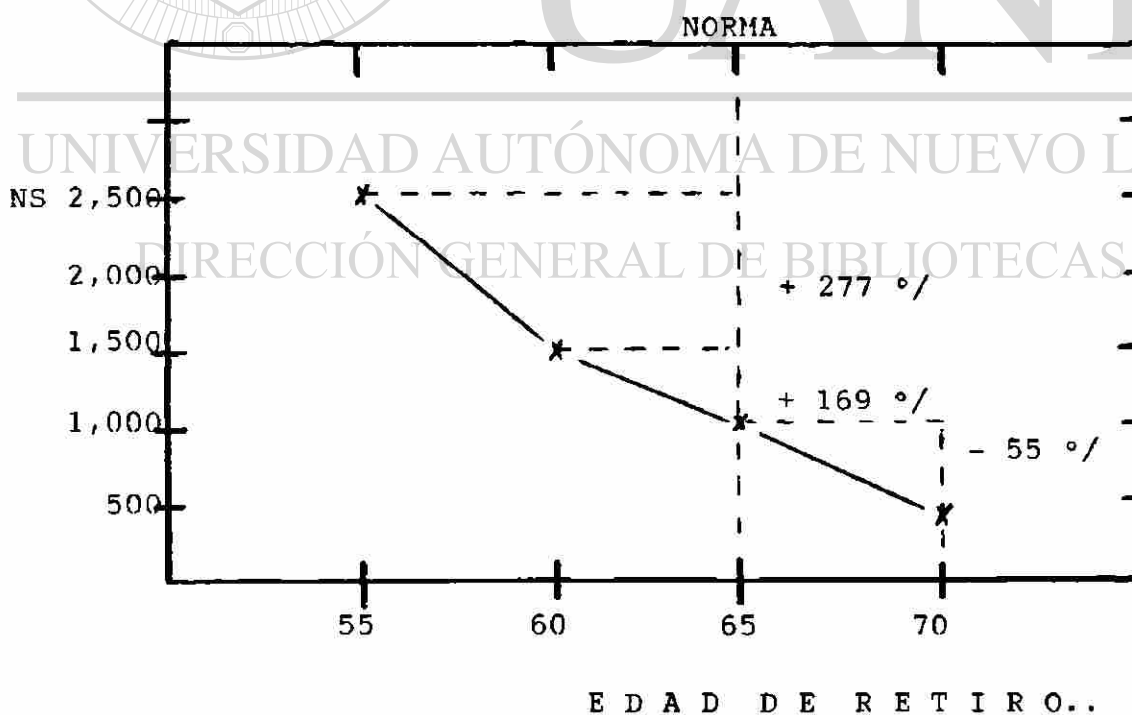




EFFECTO DEL RETIRO A DIFERENTES EDADES, SOBRE EL COSTO PARA LA EM -  
PRESA (SUPONIENDO: (1) QUE EL EMPLEADO INGRESO A LA EDAD DE 30 AÑOS;  
(2) QUE HA DE RETIRARSE CON UNA PENSION DE NS 10,000 ANUALES; (3) -  
QUE EL RENDIMIENTO DEL FONDO ES DEL 5 %/.

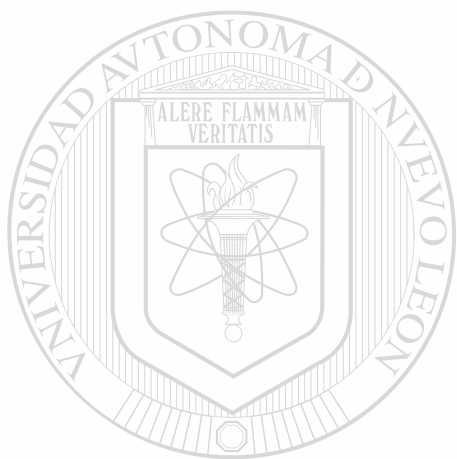
PUEDE VERSE QUE UNA REBAJA DE CINCO AÑOS EN LA EDAD DE RE-  
 TIRO INCREMENTARA LOS COSTOS DE LA PENSION EN UN 69 %/.

COSTO ANUAL PARA LA EMPRESA.



**LA ROTACION DEL HOMBRE:**

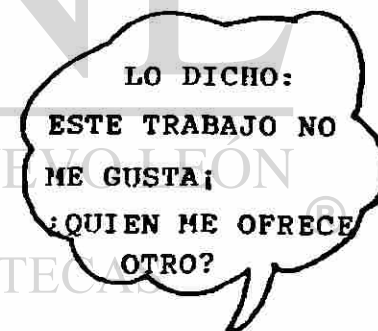
EL HOMBRE DE HOY ES TRANSITORIO SE -  
MOVILIZA CADA VEZ MAS CON EL PASO DE LOS AÑOS Y, CIERTAMENTE,  
EN UN FUTURO PROXIMO SERA UNA RAREZA ENCONTRAR UN HOMBRE QUE  
HAYA DEDICADO SU VIDA ACTIVA DE TRABAJO A UNA MISMA EMPRESA.



# UANIL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LA ROTACION DEL HOMBRE:.....

LOS DIAS EN QUE UN HOMBRE INGRESABA A UNA EMPRESA COMERCIAL O INDUSTRIAL Y LE DEDICABA SUS ENERGIAS POR EL RESTO DE SU VIDA PRODUCTIVA, LO CUAL ERA NORMAL TODAVIA LA GENERACION PASADA, DISTA MUCHO DE REPETIRSE EN LA ACTUALIDAD.

EL HOMBRE DE HOY ES TRANSITORIO. SE MOVILIZA CADA VEZ MAS CON EL PASO DE LOS AÑOS Y, CIERTAMENTE, EN UN FUTURO PROXIMO SERA UNA RAREZA ENCONTRAR UN HOMBRE QUE HAYA DEDICADO SU VIDA ACTIVA DE TRABAJO A UNA MISMA EMPRESA.

RAZONES POR LAS CUALES SE TORNA CADA VEZ MAS TRANSITORIO EL HOMBRE:..

**PORQUE EL HOMBRE NO SE SIENTE OBLIGADO A PERMANECER EN SU EMPLEO COMO ANTERIORMENTE LO HACIA.**

- 1.- PORQUE ACTUALMENTE EL HOMBRE TIENE MAS OPORTUNIDADES PARA ELEGIR NO ES TAN FACIL QUE SE COMFORME CON SU SUERTE COMO ANTERIORMENTE.
- 2.- BUSCAR CADA VEZ MEJORES SALARIOS Y BENEFICIOS ADICIONALES.
- 3.- POR EL ABURRIMIENTO, POR FALTA DE UN MAYOR GRADO DE NOVEDAD EN EL TRABAJO QUE ANTERIORMENTE DESEMPEÑABA.
- 4.- LA RAZON QUE ES MAS IMPORTANTE PARA NUESTRO TEMA LA FALTA DE UN BUEN PLAN DE PENSIONES.

ROTACION DEL HOMBRE:

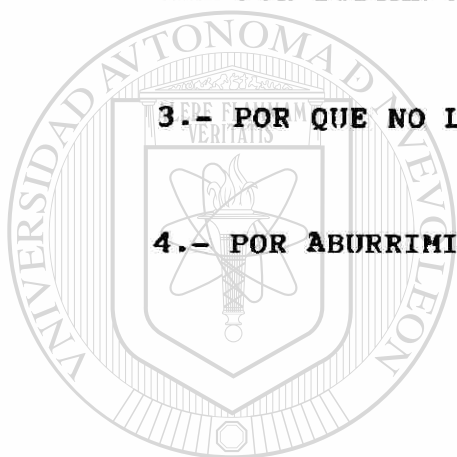
RAZONES POR LAS CUALES EL HOMBRE SE VUELVE CADA VEZ  
MAS TRANSITORIO.:

1.- POR BUSCAR MEJORES OPORTUNIDADES.

2.- POR BUSCAR MEJORES SALARIOS Y MEJORES PRESTACIONES.

3.- POR QUE NO LE GUSTA EL TRABAJO.

4.- POR ABURRIMIENTO Y FALTA DE ATRACTIVOS EN EL TRABAJO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



LA OBSOLESCENCIA DEL HOMBRE:.....

EL EJECUTIVO A HA COLABORADO CON LA COMPAÑIA CASI DESDE SU INICIO. EL NO ES CONTADOR; PERO EN VIRTUD DE SU EDAD ( 50 AÑOS ), SU MADUREZ, SU BUEN JUICIO Y TODOS SUS AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA, ES EL FINANCIERO PRINCIPAL. LO AUXILIA UN CONTADOR JOVEN Y BUEN NUMERO DE EMPLEADOS, CONFIA EN AUDITORES EXTERNOS PARA ATENDER LA COSA CONTABLE .

LA EMPRESA -  
CAMBIA DE DUEÑO POR FUSION CON OTRA EMPRESA MAYOR. SE CAMBIAN LOS-



FUERA NO TE PREPARASTE LO SUFICIENTE....

AUDITORES EXTERNOS Y SE CONTRATA UNA FIRMA DE CONTADORES PUBLICOS - PARA PONER AL CORRIENTE, LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, POR LO QUE QUEDA EL EJECUTIVO A OBSOLETO.

LA OBSOLESCENCIA DEL HOMBRE:.....

LA OBSOLESCENCIA ES DEFINIDA COMO = EL RESULTADO DEL DESARROLLO DE METODOS MAS ECONOMICOS DE PRODUCCION, DEBIDO CON FRECUENCIA A CAMBIOS RADICALES O A NUEVAS INVERSIONES, QUE TRAEN COMO CONSECUENCIA UNA MAYOR EFICACIA Y COSTOS MAS BAJOS; EN OCASIONES, -TALES METODOS SURGEN A RAIZ DE NUEVAS LEGISLACIONES QUE TORNAN IMPRODUCTIVO O IMPOSIBLE EL USO Y OPERACION DE LOS VIEJOS ACTIVOS; O TAMBIEN SE DEBEN A CAMBIOS EN LAS CONDICIONES ECONOMICAS.

DE OTRA MANERA PODEMOS CONSIDERAR ALGO OBSOLETO COMO EN DESUSO O ANTIGUO SIN USO.

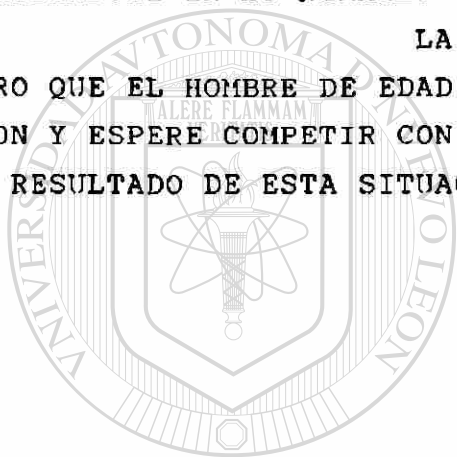
EL CONCEPTO DE LA OBSOLESCENCIA DEL HOMBRE ES UN CONCEPTO DIFICIL DE ACEPTAR PERO SEA COMO SEA, LOS HECHOS INDICAN CLARAMENTE QUE EL HOMBRE, COMO UN ACTIVO DENTRO DE LA ACTUAL ERA DE TECNOLOGIA ACELERADA, ESTA DEFINITIVAMENTE SUJETO AL RIESGO DE LA OBSOLESCENCIA ANTES DE QUEDAR TOTALMENTE DEPRECIADO.

LA MAYORIA DE LOS CONTADORES HAN PRESENCIADO EL FENOMENO DE LA OBSOLESCENCIA CON RESPECTO A OTROS ACTIVOS, PARTICULARMENTE MAQUINARIA Y EQUIPO Y, EN ESPECIAL CON EL PROPIO INVENTARIO. NO SIEMPRE ES EL SIMPLE DETERIORO LO QUE OBLIGA A RETIRAR TALES ACTIVOS DE LA VIDA PRODUCTIVA ANTES DE QUE SU CICLO NORMAL Y POTENCIAL HAYA COMPLETADO SU CURSO. EL EQUIPO PODRA SER REEMPLAZADO POR NUEVOS MODELOS QUE CUMPLEN LAS MISMAS FUNCIONES MAS EFECTIVAMENTE, - CON MAYOR RAPIDEZ Y MAYOR ECONOMIA, CON MENOR MANTENIMIENTO, Y ASI SUCESIVAMENTE, LO CUAL SIGNIFICA QUE LA EMPRESA NO PUEDE PERMITIRSE EN DEJAR EN SERVICIO A LA VIEJA GENERACION DE ACTIVOS. CON RESPECTO AL INVENTARIO, EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO PUEDE SER BREVE Y ESTANCARSE LA DEMANDA; NUEVOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA REEMPLAZARAN ENTONCES SU ATRACTIVO ECONOMICO O TECNOLOGICO EN EL MERCADO. EL RESULTADO ES LA OBSOLESCENCIA.

EL EQUIPO SE RETIRA DEL SERVICIO Y SE REEMPLAZA CON UNA NUEVA GENERACION DE EQUIPOS; EL INVENTARIO SE DESECHA O SE DISPONE DE EL EN CUALQUIER FORMA. EN AMBOS CASOS, LOS VALORES RESIDUALES DEL ACTIVO SE CANCELAN CONTRA COSTO DE OPERACIONES EN EL MOMENTO EN QUE NOS PERCATAMOS DE SU OBSOLESCENCIA.

PERO CONVENDRIA PENSAR QUE EL HOMBRE RESISTE; QUE SE AJUSTA; TAL VEZ, PERO RESISTE HASTA EL FIN DE SU NORMAL DEPRECIACION FISICA. AUNQUE ESTO PUEDE SER CIERTO HASTA ALGUN TIEMPO, ME TEMO QUE YA NO ES ASI. LOS ALTOS EJECUTIVOS A QUIENES EN EL PASADO NO SE CONSIDERABA APTOS PARA TALES RESPONSABILIDADES SI NO HASTA TENER POR LO MENOS 60 O 65 AÑOS DE EDAD, ENCUENTRAN AHORA QUE LA FILOSOFIA Y PRACTICAS ADMINISTRATIVAS BUSCAN HOMBRES CADA VEZ MAS JOVENES PARA LLEVAR EL TIMON DE LAS EMPRESAS. Y SI BIEN HACE APROXIMADAMENTE UNA GENERACION EL EJECUTIVO DE 45 AÑOS DE EDAD ERA UN CASO EXCEPCIONAL, ACTUALMENTE SE ESTA VOLVIENDO NO SOLO FAMILIAR, SI NO QUE ESTA CONVIRTIENDOSE EN LO NORMAL.

LA TECNOLOGIA CAMBIA ANTE NUESTROS OJOS. ES RARO QUE EL HOMBRE DE EDAD SE PUEDA MANTENER AL DIA EN ESTA EXPLOSION Y ESPERE COMPETIR CON LA JUVENTUD Y LA INNOVACION. POR LO QUE EL RESULTADO DE ESTA SITUACION ES LA OBSOLESCENCIA.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**¡ ESTAS OBSOLETO ¡**



**NO TE SEGUISTE PREPARANDO.**

## COMBATIENDO LA OBSOLESCENCIA:

YA SE HA SEÑALADO QUE LA OBSOLESCENCIA ES UNA ENFERMEDAD EN POTENCIA, QUE ACTUALMENTE Y CADA VEZ EN MAYOR MEDIDA AMENAZA A MUCHOS DE LOS EMPLEADOS ACTUALES. EL RECONOCER ESTO PRESUPONE QUE DEBEMOS OTORGAR A NUESTROS EMPLEADOS EXPUESTOS A TAL RIESGO ALGUN BENEFICIO ADICIONAL QUE PODRIAMOS LLAMAR \* PROTECCION CONTRA LA OBSOLESCENCIA\*

EL ENTRENAMIENTO SOBRE LA MARCHA CIERTAMENTE ES UNA FORMA DE PROTECCION; PERO CREO QUE TALES PROGRAMAS SE RELACIONAN MAS DIRECTAMENTE CON LA INTENCION DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR QUE CON LA DE REDUCIR EL RIESGO DE SU OBSOLESCENCIA, LOS PROGRAMAS DEL REMBOLSO DE COLEGIATURAS ESTARIAN MAS ACORDES CON ESTE PROBLEMA, YA QUE AQUI NO NOS INTERESA TANTO LA GANANCIA QUE PUEDA DEJAR LA PRODUCTIVIDAD A CORTO PLAZO COMO EL DESARROLLO DE LA APTITUD A LARGO PLAZO. Y SIN EMBARGO, LA MAYOR PARTE DE ESTOS PROGRAMAS TIENEN QUE VER CON LOS EMPLEADOS MAS JOVENES.

SIENDO ESTO ASI, NO PODEMOS PRETENDER QUE SE TRATE DE PROTEGERLOS DE LA OBSOLESCENCIA, YA QUE NO PUEDEN ESTAR NI REMOTAMENTE AMENAZADOS POR ELLA; DE HECHO ESTAMOS LOGRANDO LO OPUESTO, DADO QUE, MIENTRAS FINANCIAMOS Y ALENTAMOS A ESTOS JOVENES PARA QUE AMPLIEN SUS APTITUDES MEDIANTE EL ACCESO A LA TECNOLOGIA ACADÉMICA, ESTAMOS EN REALIDAD ACELERANDO LA EXPOSICION DE SUS COLEGAS MAS VIEJOS AL RIESGO DE LA OBSOLESCENCIA. Y, SIN EMBARGO, EL ALIENTO A LA JUVENTUD SE CONSIDERA COMO UN BENEFICIO ADICIONAL SOCIALMENTE DESEABLE.

OTRA MANERA POR LA CUAL SE PODRIA COMBATIR LA OBSOLESCENCIA SERIA APLICAR EL CONCEPTO \* PERIODO SABATICO\* AL MEDIO INDUSTRIAL.

EN VERDAD, UN SABATICO INDUSTRIAL DE MESES, Y HASTA DE UN AÑO, CONSTITUIRIA UN INTERVALO SUFICIENTE, SI SE ESTRUCTURARA DE FORMA ADECUADA, PARA QUE UN EJECUTIVO QUE SE VUELVE OBSOLETO SE RENUEVE EN ALGUNA FORMA O REORIENTA SU DIRECCION SI ASI LO PREFIERE. AMBAS ESTRATEGIAS SERIAN ALTAMENTE BENEFICIOSAS PARA EL MISMO Y PARA LA EMPRESA.

COMBATIENDO LA OBSOLESCENCIA:

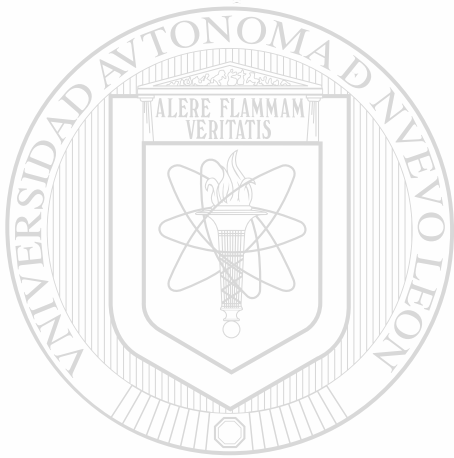
LA OBSOLESCENCIA ES UNA ENFERMEDAD  
EN POTENCIA QUE ACTUALMENTE AMENAZA A MUCHOS DE LOS EMPLEADOS.



QUE NO TE CORRAN;

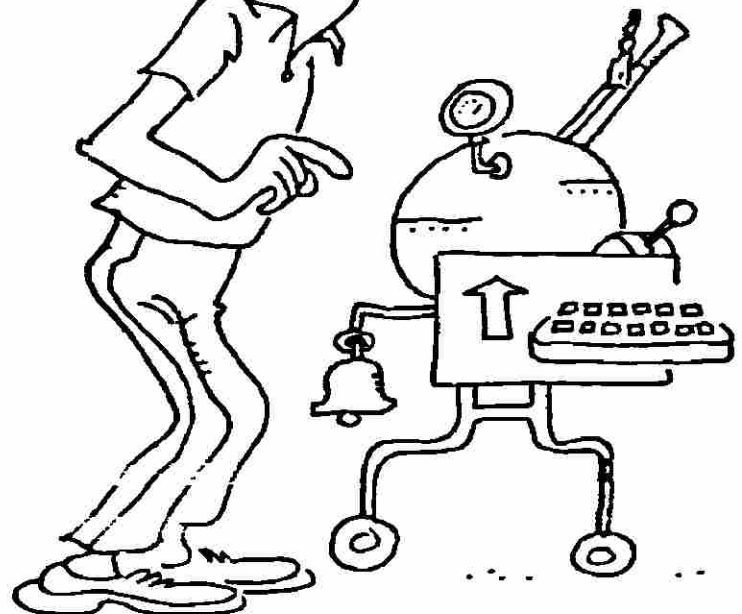
EL ENTRENAMIENTO Y LA  
CAPACITACION EVITAN QUE ESTO TE SUCEDA.

EL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION  
SOBRE LA MARCHA, AYUDA A PROTEGER-  
AL RECURSO HUMANO DE LA OBSOLESCEN  
CIA Y LA DEPRECIACION ANTICIPADA.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

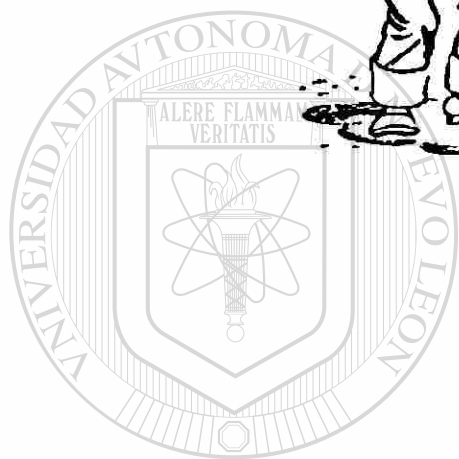
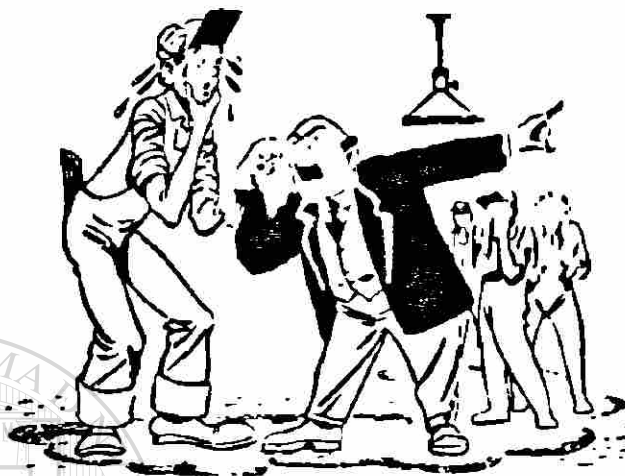


BIEN PREPARADOS:



EVITAMOS QUEDAR OBSOLETOS PARA  
LA EMPRESA PARA LA CUAL PRESTEMOS -  
NUESTRO SERVICIO.

**CUIDADO**



**PUEDES QUEDAR OBSOLETO**

**UANL**

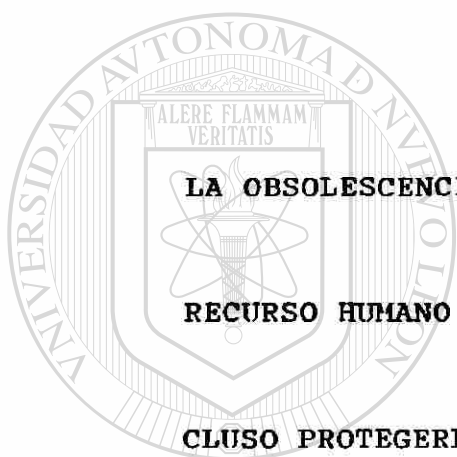
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**



**ANTES DE QUEDAR DEPRECIADO.**

H I P O T E S I S.....



LA OBSOLESCENCIA Y LA DEPRECIACION DEL  
RECURSO HUMANO PUEDE COMBATIRSE E IN -  
CLUSO PROTEGERLO CONTRA ESTOS A TRAVES

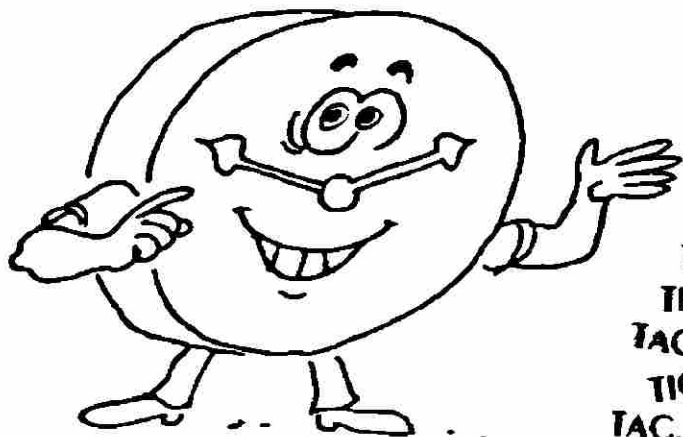
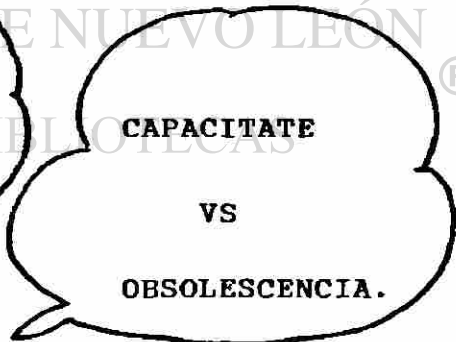
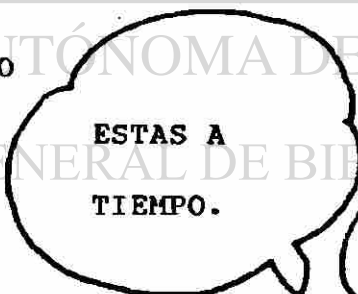
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DEL ENTRENAMIENTO

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
Y CAPACITACION

SOBRE LA MARCHA.



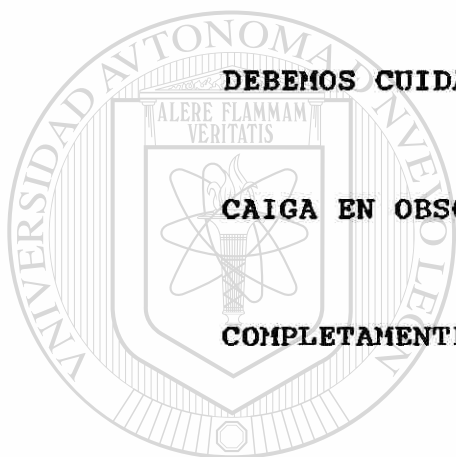
TIC  
TAC  
TIC  
TAC  
TIC  
TAC...

## H I P O T E S I S . . . . .

DEBEMOS CUIDAR AL RECURSO HUMANO DE QUE

CAIGA EN OBSOLESCENCIA ANTES DE QUEDAR-

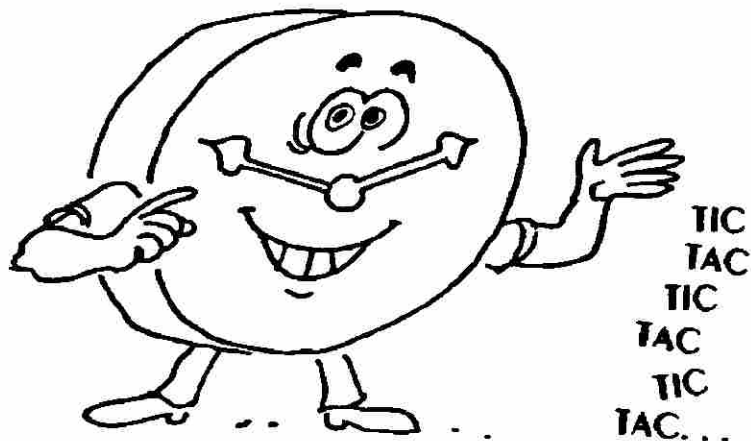
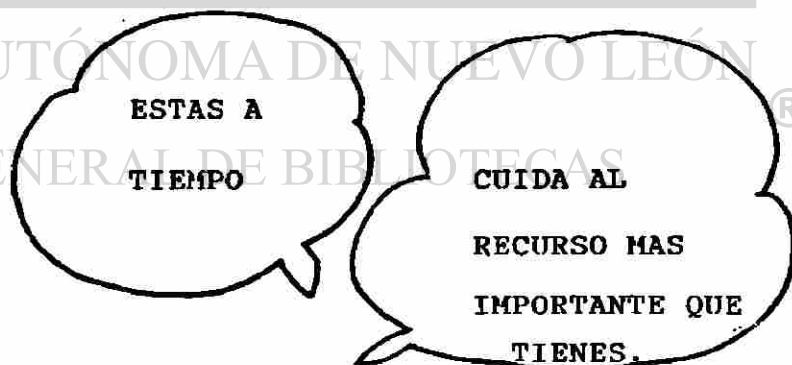
COMPLETAMENTE DEPRECIADO.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





### AUDITORIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

UNA DE LAS ASIGNACIONES PRINCIPALES DE LOS GERENTES REQUIERE - QUE DESCUBRAN Y CONOZCAN --YA SEA QUE SE LES PIDA O NO--EL ESTADO - GENERAL DE SALUD DE LOS MIEMBROS DE LAS ORGANIZACIONES QUE DIRIGEN. ELLOS NECESITAN RETROALIMENTACION FRECUENTE, QUE REFLEJE CON PRECISI- SION QUE TAN BIEN VAN LA ORGANIZACION Y CADA UNO DE SUS COMPONENTES EN RELACION CON LO QUE SE ESPERA QUE HAGAN.

UNA DE LAS PRINCIPALES MANERAS QUE TIENEN LOS ADMINISTRADORES- DE LLEVAR A CABO LA FUNCION DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS ES - ESTABLECER REPORTES DE ROTACION DE TRABAJADORES O DEL RECLUTAMIENTO EN COLEGIOS, PUEDEN ESTABLECER TAMBIEN PROGRAMAS DE REPORTES SEMA- NALES SOBRE RENUNCIAS O VISITAS A LOS TERRENOS UNIVERSITARIOS, SOLI- CITUDES Y ACEPTACIONES. REPORTES SOBRE DESPERDICIOS, DEFECTOS, IM - PUNTUALIDAD, TIEMPO EXTRA, COSTOS UNITARIOS, QUEJAS Y MUCHOS OTROS- QUE SE DESARROLLEN PARA AYUDAR A CONTROLAR.

#### QUE ES LA AUDITORIA:

LA AUDITORIA ES UN PROCESO DE INVESTIGACION, ANALITICO, COMPA- RATIVO. QUE LLEVA A CABO UNA BUSQUEDA SISTEMATICA, ADEMÁS DE ACUMU- LAR, RECOPILAR Y ANALIZAR PROFUNDAMENTE LOS DATOS OBTENIDOS EN UN - EXTENSO PERIODO ( FRECUENTEMENTE DE UN AÑO ) EN CONTRASTE CON LOS - REPORTES COTIDIANOS, FORMALES E INFORMALES. COMPARA LA INFORMACION- DE LA EMPRESA CON NORMAS, ESTANDARES Y REPORTES COMPUESTOS DE OTRAS ORGANIZACIONES SIMILARES. EFECTUA COMPARACIONES INTERNAS ENTRE DE - PARTAMENTOS Y DIVISIONES.

#### AUDITORIA DE LAS RELACIONES DE EMPLEO:

LA NECESIDAD DE AUDITORIAS EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS - HUMANOS SE HA VENIDO RECONOCIENDO POR MUCHOS AÑOS. LAS AUDITORIAS - DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES HAN SIDO AMPLIAMENTE ACEPTA - DAS COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE PROGRA - MAS Y PRACTICAS DE LAS DIVISIONES DE PERSONAL Y RELACIONES INDUS - TRIALES.

EL MAS IMPORTANTE DE LOS CAMBIOS PFCIENTES SE HA DIRIGIDO HACIA MAYOR AMPLITUD Y PROFUNDIDAD EN TALFS EVALUACIONES.

LAS AUDITORIAS DE RELACIONES INDUSTRIALES FORMALES HAN ALCANZADO UNA AMPLIA Y CRECIENTE ACEPTACION. SIN NINGUN REQUERIMIENTO LEGAL QUE PUEDA CONducIR A DICHAS AUDITORIAS.

EN LOS PERIODOS INICIALES, ALGUNOS GERENTES DE LINEA Y DE STAFF, SE OPUSIERON A LOS INTENTOS DE LAS APRECIACIONES FORMALES SOBRE LAS RELACIONES DE TRABAJO. ARGÜIAN QUE LA ESENCIA DEL EXITO EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES ES MANTENER UN TONO Y UNA ATMOSFERA INTANGIBLES EN LAS RELACIONES DE TRABAJO, QUE LAS REALIZACIONES MAS IMPORTANTES EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAS NO SON SUCEPTIBLES DE EVALUACION Y MEDIDA.

#### TENDENCIAS HACIA LA AUDITORIA DE PERSONAL:

VARIOS CAMBIOS CONCOMITANTES PUEDEN HABER DETERMINADO LA TENDENCIA HACIA LAS AUDITORIAS FORMALES DE RELACIONES INDUSTRIALES. DE ENTRE LAS MAS IMPORTANTES SE ENCUENTRAN:

1.- CAMBIOS EN LAS FILOSOFIAS Y TEORIAS ADMINISTRATIVAS, PRINCIPALMENTE EN LAS QUE HAN VENIDO HA CONSIDERAR LA PARTICIPACION Y LA IDENTIFICACION DE LOS TRABAJADORES COMO UNA INFLUENCIA PODEROSA PARA EL INCENTIVO Y EL EXITO DE LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO.

2.- EL CAMBIO DE PAPEL DEL GOBIERNO, CON SU CRECIENTE INTERVENCION DISEÑADA PARA VIGILAR LA ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE TRABAJO Y PARA PROTEGER LOS INTERESES DE LOS TRABAJADORES, PARA AUMENTAR SU SEGURIDAD ECONOMICA, PARA ASEGURAR EMPLEOS PARA TODOS E IGUALES OPORTUNIDADES DE EMPLEO.

3.- LA EXPANSION DE LOS SINDICATOS Y DE LA DETERMINACION BILATERAL DE LAS POLITICAS DE TRABAJO.

4.- EL RAPIDO AUMENTO DE LOS SALARIOS, CON MAYORES COSTOS DE MANO DE OBRA Y MAYORES OPORTUNIDADES PARA LA VENTAJA EN LA COMPETENCIA PARA ADMINISTRAR PERSONAS.

**5.- STATUS DEL GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES:**

SI PARTICIPA EN LOS PLANES DE LA GERENCIA DE ALTO NIVEL, EN LOS-  
REPORTES, DISCUSIONES Y DECISIONES, LAS AUDITORIAS FORMALES PUE-  
DEN NECESITARSE MENOS FRECUENTEMENTE.

**6.- ESTILO ADMINISTRATIVO:**

MIENTRAS MAYOR SEA LA DELEGACION Y DESCENTRALIZACION, MAS CONTRI-  
BUCION POTENCIAL TENDRAN LAS AUDITORIAS REGULARES, FORMALES.

**CAMBIO DE PERSPECTIVA EN LA AUDITORIA DE PERSONAL:**

EN LOS PRIMEROS PERIODOS, SIN EMBARGO, LAS AUDITORIAS DE RELA-  
CIONES DE TRABAJO SE ENFOCABAN CONSIDERABLEMENTE A LAS OPERACIONES-  
DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL O DE RELACIONES INDUSTRIALES. LA REVI-  
SION ENFATIZABA EL PROGRAMA DEPARTAMENTAL. PUESTO QUE EL DEPARTA -  
MENTO SE CONSIDERABA ESENCIALMENTE UN SERVICIO STAFF PARA LA ADMI -  
NISTRACION, LA EVALUACION APUNTABA PRIMORDIALMENTE HACIA LAS ACTIVI -  
DADES DE SERVICIO. LAS PREGUNTAS SE RELACIONABAN CON LO BIEN QUE -  
EL DEPARTAMENTO HABIA EFECTUADO ACTIVIDADES TALES COMO: RECLUTAMI -  
ENTO, ENTREVISTAS, PRUEBAS, CONSEJO, MANTENIMIENTO DE RECORDS DE -  
PERSONAL, NEGOCIACION DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO, MANEJO DE  
ARBITRAJES, CALCULO DE ANTIGUEDAD Y PAGOS DE BENEFICIOS.

LA AUDITORIA MODERNA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS -  
PROPONE UNA EXPANSION EN DOS DIRECCIONES.

PRIMERO, CONTEMPLA UNA REVISION DEL CONJUNTO TOTAL DE LOS SISTEMAS-  
DE PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS MEDIANTE LOS CUALES LA ADMINISTRACION-  
OBTIENE, DESARROLLA, ASIGNA Y SUPERVISA LOS RECURSOS HUMANOS EN LA-  
ORGANIZACION.

SEGUNDO, LA AUDITORIA MODERNA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
BUSCA EXPLICACIONES TANTO COMO INFORMACION. SE INTERESA EN EL POR \_  
QUE TANTO COMO EN EL QUE HA SUCEDIDO . BUSCA NO SOLAMENTE CONOCER -  
QUE TAMBIEN SE HAN DESARROLLADO LOS PROGRAMAS PARA ALCANZAR LOS -  
OBJETIVOS, SINO TAMBIEN COMPRENDE LAS RAZONES DE ESTOS OBJETIVOS -  
Y LAS EXPLICACIONES DE DIFERENTES GRADOS DE ESTA.

LA AUDITORIA TRADICIONAL DE PERSONAL, POR LO GENERAL SE LIMI -  
TABA A REVISAR Y EVALUAR LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSO -  
NAL O RELACIONES INDUSTRIALES. CONCLUIA UNA SERIE DE RECOMENDACIO -  
NES PARA MEJORAR LOS PROGRAMAS DE ESTE DEPARTEMENTO.

5.- EL CAMBIO EN LA MEZCLA DE HABILIDADES, CON PROPORCIONES CRECIENTES DE TRABAJADORES TECNICOS PROFESIONALES, QUIENES PRESENTAN PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS MAS DIFICILES Y QUE SON MAS EXPRESIVOS EN SUS CRITICAS A LA ADMINISTRACION.

6.- AUMENTO DE LOS GASTOS PARA DIVISIONES STAFF DE RELACIONES INDUSTRIALES, CON MAYORES PORCENTAJES DE PERSONAL Y MAYORES SALARIOS PARA LOS GERENTES DE PERSONAL COMPETENTES.

7.- UNA COMPETENCIA INTERNACIONAL MAS RIGUROSA, RESULTANTE DE LA AMPLIACION DEL CIRCULO DE INDUSTRIALIZACION, LO CUAL HA DESTRUIDO MUCHAS DE LAS VENTAJAS INICIALES DE QUE GOZABAN LAS FIRMAS NORTEAMERICANAS.

8.- LAS CRITICAS INTERNACIONALES ACERCA DE LA ADMINISTRACION NORTEAMERICANA, QUE LA ACUSAN DE DAR UNA CONSIDERACION INADECUADA A LAS METAS Y ASPIRACIONES INDIVIDUALES DE LOS TRABAJADORES Y RECLAMAN UNA MAYOR MOTIVACION AL TRABAJADOR HACIA LA PARTICIPACION EN ECONOMIAS SOCIALIZADAS.

#### QUIEN NECESITA DE LAS AUDITORIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS?

LAS CONDICIONES QUE AFECTAN LA NECESIDAD DE AUDITORIAS FORMALES:

##### 1.- NUMERO DE EMPLEADOS:

LAS UNIDADES MUY PEQUEÑAS PUEDEN REQUERIR MENOS LAS AUDITORIAS FORMALES.

##### 2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

LA RETROALIMENTACION CONTINUA SE FACILITA SI LA ORGANIZACION INCLUYE UNA DIVISION DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES INCORPORADA.

##### 3.- LOCALIZACION Y DISPERSION:

LA NECESIDAD DE UNA AUDITORIA FORMAL ESTA RELACIONADA DIRECTAMENTE CON EL NUMERO DE PLANTAS AISLADAS.

##### 4.- COMUNICACION Y RETROALIMENTACION:

LA COMUNICACION EFECTIVA DE DOS VIAS PUEDE REDUCIR LA NECESIDAD DE UNA AUDITORIA FORMAL.

PODIA, POR SUPUESTO, HACER SUGESTIONES ACERCA DEL CAMPO DE ACCION - DE ESTAS ACTITUDES DEPARTAMENTALES Y PODIA VER MAS ALLA DE LAS ACTIVIDADES STAFF Y EXAMINAR PRACTICAS DE CAPATACES Y ADMINISTRADORES DE LINEA, EN TERMINOS DE SU COOPERACION CON EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. PODIA CONSIDERAR, POR EJEMPLO, EL GRADO DE EFECTIVIDAD DEL -ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO O DE LA INDUCCION E INTRODUCCION PARA -NUEVOS EMPLEADOS. EN GENERAL, LA AUDITORIA ENFATIZABA SOLAMENTE - LOS PROGRAMAS DE SERVICIO SUMINISTRADOS O SUPERVISADOS POR EL DEPARTAMENTO STAFF.

DEBIDO A QUE LA AUDITORIA TRADICIONAL SE HABIA ORGANIZADO AL REDEDOR DE LA CARTERA DE FUNCIONES ASIGNADAS AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL O RELACIONES INDUSTRIALES, USUALMENTE SE DESCRIBIA COMO AUDITORIA FUNCIONAL.

ESTE ENFOQUE DE AUDITORIA FUNCIONAL DESCRIBE LOS METODOS DE AUDITORIA DE PERSONAL. EL REPORTE HACE NOTAR, POR EJEMPLO, QUE LOS PROGRAMAS DE BENEFICIOS, COMUNICACIONES Y RELACIONES DE TRABAJO, SON ILUSTRATIVOS DE FUNCIONES QUE NO SON ASIGNADAS EN TODOS LOS CASOS AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. LAS FUNCIONES SE TRATAN SEPARADAMENTE, DE MANERA QUE LAS EMPRESAS INDIVIDUALES PUEDEN FACILMENTE HACER COMPARACIONES CON SUS PROPIAS PRACTICAS.

#### AUDITORIA DE AMPLIO SISTEMA:

ESTA TENDENCIA ES MUY SIGNIFICATIVA Y MERECE ATENCION DETALLADA. LA EXTENSION FUNCIONAL TRADICIONAL INCLUIA ALGUNAS O TODAS DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES O AREAS DE PROGRAMA:

ANALISIS DE PUESTOS.

RECLUTAMIENTO.

PRUEBAS.

ENTREVISTAS.

ENTRENAMIENTO. (CLASES, CONFERENCIAS ETC.)

DESARROLLO DE ADMINISTRADORES.

PROMOCION Y TRANSFERENCIA.

APRECIACIONES DEL PERSONAL.

BENEFICIOS Y SERVICIOS PARA LOS EMPLEADOS.

RELACIONES DE TRABAJO. (NEGOCIACIONES, QUEJAS.)

ACTITUDES Y MORAL DE LOS EMPLEADOS.

- COMUNICACIONES EN EL EMPLEO.
- CONSEJO A LOS EMPLEADOS.
- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.
- INVESTIGACION DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.

LAS AUDITORIAS ACTUALES REPRESENTAN UN ENFOQUE QUE A MENUDO ES LLAMADO COMO **EL HOMBRE COMPLEJO**. SUPONEN QUE ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS IMPLICA MUCHO MAS QUE ENCONTRAR, CONTRATAR Y RETENER. EL SISTEMA COMPLEJO DE ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS REQUIERE FRECUENTES REVISIONES Y EVALUACIONES. **LA AUDITORIA BUSCA EXAMINAR LA ADMINISTRACION DE PERSONAS** POR PARTE DE SUPERVISORES GERENTES INTERMEDIOS, Y EJECUTIVOS EN LA LINEA DE OPERACION, ASI COMO A TRAVES DE LA DELEGACION A SERVICIOS STAFF.

AL MISMO TIEMPO, SIN EMBARGO, LAS AUDITORIAS DE AMPLIO SISTEMA EXAMINAN POLITICAS Y PRACTICAS QUE PUEDEN SER IMPLANTADAS Y DIRIGIDAS FUERA DE LA ESPECIALIDAD DEL DEPARTAMENTO. MUCHOS EJECUTIVOS POR EJEMPLO, ESTAN INTERESADOS EN LAS IMPLICACIONES DE ENERGIA HUMANA EN LA ORGANIZACION, MODELOS DE ADMINISTRACION Y SUPERVISION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

LAS AUDITORIAS ACTUALES PUEDEN DESCRIBIR UNA **ESTRUCTURA IDEAL** O UNA **ORGANIZACION IDEAL** Y HACER NOTAR LAS DESVIACIONES DE ESTE MODELO.

LAS AUDITORIAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE SERVICIO SON VALIOSAS, PERO PUEDEN EVALUAR FACTORES INCIDENTALS EN LUGAR DE LOS FACTORES BASICOS DEL SISTEMA. LA PREGUNTA FUNDAMENTAL, **¿QUE TAMBIEN LO ESTAMOS HACIENDO EN NUESTRA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS?**, ES SOLO SUPERFICIALMENTE CONTESTADA POR LAS COMPROBACIONES USUALES DE RECLUTAMIENTO, ENTREVISTAS, BENEFICIOS, QUEJAS Y OTROS PROGRAMAS STAFF.

BAJO ESTE PUNTO DE VISTA, LA AUDITORIA ACTUAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS SE INICIA RECONOCIENDO QUE LA ACTUACION DE LAS PERSONAS ES UN PRODUCTO COMPLEJO DE INTERESES, CALIFICACIONES, CUMPLIMIENTO Y EXPECTACIONES PERSONALES, POR UNA PARTE, Y EL MEDIO DE TRABAJO ( INCLUYENDO ASIGNACIONES DE TRABAJO, CONDICIONES, SUPERVISION, LIDERATO, OPORTUNIDAD Y DESAFIO ) POR OTRA PARTE. DEBIDO QUE LAS RELACIONES ADMINISTRADOR-ADMINISTRADO, DESDE EL RECLUTAMIENTO HASTA EL RETIRO, ESTAN INTERRELACIONADAS PARA COMPONER EL SISTEMA TOTAL, NO PUEDE SER IGNORADA NINGUNA PARTE DE ESTE SISTEMA. LA

FORMA EN QUE EL OFICINISTA EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL MANEJE LA RECLAMACION DE UN EMPLEADO POR BENEFICIOS DE ENFERMEDAD, PUEDE INFLUIR EL PROCESO TOTAL DE SUPERVISION O COMUNICACION. EL ESTILO DE LIDERATO DE UN CAPATAZ PUEDE AFECTAR EL CUMPLIMIENTO Y LA CONTRIBUCION DE LOS EMPLEADOS ASI COMO LA ROTACION DE TRABAJADORES Y LAS QUEJAS EN OTRAS DIEZ CUADRILLAS DE TRABAJO.

### PROFUNDIDAD DE LAS AUDITORIAS DE RECURSOS HUMANOS:

UN SEGUNDO CAMBIO IMPORTANTE EN LA AUDITORIA DE RELACIONES DE TRABAJO IMPLICA LO QUE PODRIA DESCRIBIRSE COMO UN AUMENTO DE PROFUNDIDAD. LAS AUDITORIAS MODERNAS SE ESTAN VOLVIENDO MUCHO MAS PENETRANTES Y EXPLORATORIAS Y MENOS DESCRIPTIVAS QUE LAS DE AÑOS ANTERIORES. LAS AUDITORIAS TRADICIONALES ESTABAN PRINCIPALMENTE ORIENTADAS HACIA RESULTADOS Y PROCEDIMIENTOS; LAS NUEVAS AUDITORIAS SE INTERESAN EN LAS CORRESPONDIENTES METAS, POLITICAS Y RELACIONES O TEORIAS SUPUESTAS. TRATAN DE EVALUAR NO SIMPLEMENTE LO QUE HA SUCEDIDO Y ESTA SUCEDIENDO, SINO TAMBIEN EL PORQUE Y EL COMO.

### EL PROCESO DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:

COMO SE HA HECHO NOTAR, NO TODOS LOS QUE PRACTICAN LAS RELACIONES INDUSTRIALES HAN FAVORECIDO LAS AUDITORIAS PERIODICAS. TALES ACTITUDES HAN CAMBIADO, SIN EMBARGO, Y LAS PRESIONES CADA VEZ MAYORES DE LA ADMINISTRACION DE ALTO NIVEL HAN IMPULSADO INCUESTIONABLEMENTE LA PRACTICA DE AUDITORIAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EL AMPLIO RECONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA CRITICA DE LA ORGANIZACION, ESTILO ADMINISTRATIVO Y SISTEMAS DE RECOMPENSA, CONJUNTAMENTE CON LA ESCASEZ DE TRABAJADORES ESPECIALIZADOS Y LOS FRECUENTES CAMBIOS EN LA POLITICA PUBLICA, HAN LLEVADO A LOS EJECUTIVOS A DEMANDAR Y ESPERAR MUCHO MAS DE LOS ESPECIALISTAS EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. LAS AUDITORIAS FORMALES PROPORCIONAN UN METODO DE COMPARAR LOS LOGROS CON ESTAS EXPECTACIONES.

#### **1.- INICIATIVA Y OPORTUNIDAD.**

LAS DECISIONES DE LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA A MENUDO SE PUEDEN ORIGINAR FUERA DEL STAFF, POR EJEMPLO, EN EL NIVEL EJECUTIVO O EN EL CONSEJO DIRECTIVO.

LAS AUDITORIAS PUEDEN SER PERIODICAS U OCACIONALES. LA EVIDENCIA DISPONIBLE SUGIERE QUE MUCHAS EMPRESAS HACEN AUDITORIAS PERIODICAS PARCIALES; REVISAN REGULARMENTE CIERTAS FUNCIONES. LAS AUDITORIAS EXHAUSTIVAS MAS PROBABLEMENTE SON OCACIONALES.

## 2.- AUDITORIA INTERNA O EXTERNA.

ALGUNAS FIRMAS O DEPENDENCIAS PREFIEREN UNA AUDITORIA INTERNA, LLEVADA A CABO POR MIEMBROS REGULARES DEL GRUPO DIRECTIVO COMO UNA EXPANSION A SUS ACTIVIDADES DE CONTROL. OTROS PROPONEN UNA AUDITORIA EXTERNA, POR ESPECIALISTAS EMPLEADOS PARA ESTE PROPOSITO. QUIZA LOS ARGUMENTOS MAS FUERTES A FAVOR DE LAS AUDITORIAS EXTERNAS, SON LAS CONSIDERACIONES PRACTICAS DE QUE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES, SON MAS EXACTOS EN SUS APRECIACIONES PORQUE PROPORCIONAN UN PUNTO DE VISTA FRESCO YA QUE NO ESTAN BAJO LA OBLIGACION DE DEFENDER LO QUE ESTA HECHO O LO QUE SE ESTA HACIENDO O DE FAVORECER CIERTAS POLITICAS O ACTIVIDADES.

QUIZA EL ARREGLO IDEAL SEA AQUEL EN QUE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES SON LLEVADOS A DIRIGIR LA AUDITORIA Y A TRABAJAR EN ELLA CON LOS MIEMBROS RESIDENTES.

## 3.- DATOS DE LA AUDITORIA.

LOS AUDITORES BUSCAN INFORMACION DONDEQUIERA QUE SE ENCUENTRE DISPONIBLE. LA FUENTE MAS FACILMENTE DISPONIBLE ES, POR LO GENERAL, LOS RECORDS Y REPORTE QUE FLUYEN A TRAVES DEL SISTEMA DE INFORMACION DE LA ORGANIZACION. ADEMAS, LOS AUDITORES PUEDEN ENTREVISTAR GERENTES, SUPERVISORES Y EMPLEADOS. PUEDEN LLEVAR A CABO ENCUESTAS FORMALES SOBRE ACTITUDES, OPINIONES Y MORAL DE LOS EMPLEADOS.

AUDITORIAS Y REPORTE DE PERSONAL PARA LA ADMINISTRACION DESCRIBE UNA AMPLIA GAMA DE FUENTES DE DATOS, INCLUYENDO REPORTE ESTADISTICOS, ENCUESTAS SOBRE ACTITUDES, LISTAS DE COMPROBACION ( DE HECHOS Y OPINIONES ), ENTREVISTAS, APRECIACIONES DE EJECUCION, QUEJAS ESCRITAS, JUNTAS, CONFERENCIAS, DATOS DE PRESUPUESTOS Y GASTOS, ESTIMACIONES DE AHORROS DE COSTOS Y OTROS.

## 4.- RECORDS Y REPORTE.

LA IMPORTANCIA DE LOS RECORDS Y REPORTE INTERNOS COMO FUENTES DE DATOS PARA AUDITORIA HACE NOTAR QUE, EN CIERTAS ORGANIZACIONES, LA EVALUACION CONTINUA DE RECORDS Y REPORTE SE CONSIDERA-



PARTE DEL PROCESO DE AUDITORIA. EN TODA LA AUDITORIA LOS RECORDS Y REPORTES SON LA FUENTE DE MUCHA DE LA INFORMACION EN LA QUE SE BASA LA EVALUACION. DEBIDO A QUE SE PREPARAN REPORTES Y SE MANTIENEN RECORDS PARA MUCHOS PROPOSITOS DIFERENTES DE LOS DE LA AUDITORIA, LOS RECORDS PUEDEN INCLUIR UNA BUENA PARTE DE INFORMACION NO UTIL PARA LA AUDITORIA, Y PUEDEN DEJAR DE PROPORCIONAR LA INFORMACION NECESARIA EN MUCHOS PUNTOS. EN LAS ORGANIZACIONES QUE HAN TENIDO EXPERIENCIA CON AUDITORIAS, SE DESARROLLAN ESPECIFICAMENTE CIERTOS RECORDS PARA CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS DE AUDITORIA Y LOS NUEVOS PROGRAMAS SE ACOMPAÑAN CON REPORTES DISEÑADOS PARA CONSTRUIR UNA BASE PARA EL PROGRAMA DE AUDITORIA.

EN LA MAYORIA DE LAS ORGANIZACIONES, LOS REPORTES ENFATIZAN EL PROPOSITO DE PROPORCIONAR INFORMACION OPORTUNA Y ACTUALIZADA. BOSQUEJAN Y DESCRIBEN LO QUE HA SUCEDIDO O ESTA SUCEDIENDO, INCLUYENDO CON FRECUENCIA INFORMACION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA. LOS RECORDS, EN FORMA DISTINTA, ENFATIZAN LA PRESERVACION DE LA INFORMACION. COMTEMPLA SU USO FUTURO A LARGO PLAZO. PUEDEN SER RECOPIADOS DE LOS REPORTES. LOS REPORTES REGULARES PUEDEN SER ARCHIVADOS PARA CONVERTIRSE EN ESTA FORMA EN PARTE DE LOS RECORDS DE UNA ORGANIZACION.

##### 5.- ACTITUDES Y MORAL.

UNO DE LOS TIPOS DE DATOS MAS COMUNMENTE USADOS EN LA AUDITORIA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, ES LA INFORMACION SOBRE ACTITUDES, OPINIONES Y REACCIONES DE EMPLEADOS Y ADMINISTRADORES. EL ARGUMENTO PARA USAR ESTOS DATOS ES SIMPLEMENTE QUE QUIENES TIENEN QUE VIVIR CON ESTOS PROGRAMAS SON LOS QUE ESTAN MEJOR CALIFICADOS PARA JUZGAR SU VALOR.

LAS REACCIONES PUEDEN INVESTIGARSE DIRECTAMENTE MEDIANTE CUESTIONARIOS O ENTREVISTAS. LAS ACTITUDES PUEDEN INFERIRSE DE LOS RECORDS DE AUSENTISMO, IMPUNTUALIDAD, DISCIPLINA, PRODUCTIVIDAD Y DESPERDICIOS. MUCHAS AUDITORIAS, INCLUYEN UNA ENCUESTA FORMAL EXHAUSTIVA SOBRE ACTITUDES Y MORAL. DE HECHO, CIERTAS DISCUSIONES DE AUDITORIA IMPLICAN QUE LA ENCUESTA SOBRE ACTITUDES Y MORAL Y LA AUDITORIA DE RELACIONES DE TRABAJO SON DOS NOMBRES PARA EL MISMO PROCESO.

## AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS AREAS Y NIVELES.

### AREAS PRINCIPALES

### NIVELES Y EJEMPLOS DE DATOS DE AUDITORIA

| I. PLANEACION   | Nivel 1—Resultados  | Nivel 2—Programas y procedimientos   | Nivel 3—Políticas   |
|---|---|--|---|
| <p>Programación, predicción, catalogación para llenar las necesidades personales y de la organización</p>   | <p>Escasez o sobra de personal, despidos, tiempo extra, etc.</p>  | <p>Planes de 5 años, planes de redes operativas, presupuestos de costos/beneficios, etc.</p>   | <p>Declaraciones explícitas de las intenciones para proporcionar planes inclusivos con respecto a la energía humana presente y futura</p> |
| <p>II. FORMACION DE PERSONAL Y DESARROLLO</p> <p>Definición de requerimientos y carreras; fuentes, reclutamiento, selección, entrenamiento, promoción, etc.</p> | <p>Tiempos y costos de reclutamiento; tiempos y costos de entrenamiento; rotación de trabajadores, etc.</p> | <p>Programas de entrenamiento dentro y fuera de la empresa; guía para carreras, etc.</p>   | <p>Permitir que se reconozcan méritos; no discriminar, etc.</p>   |
| <p>III. ORGANIZACION</p> <p>Mantenimiento de las estructuras para coordinar, comunicar, colaborar, etc.</p>   | <p>Retroalimentación; interés del lector; extensión de la organización formal; reportes, records, etc.</p>  | <p>Definiciones de trabajo para individuos, departamentos, cuadrillas, fuerzas de trabajo, órganos de la casa, etc.</p>              | <p>Impulsar la flexibilidad; reducir la resistencia al cambio; comunicaciones efectivas de tres vías; etc.</p>                            |
| <p>IV. CUMPLIMIENTO</p> <p>Motivación individual y de grupo, intereses, esfuerzo, contribución</p>  | <p>Productividad; normas de actuación; costos comparativos, etc.</p>  | <p>Ampliación de puestos; administración de sueldos y salarios; encuestas sobre moral; entrevistas de salida; prestaciones, etc.</p> | <p>Obtener alta identificación personal; asegurar satisfacciones al "hombre completo"</p>   |
| <p>V. ADMINISTRACION</p> <p>Estilo de liderazgo y supervisión; delegación; negociación</p>  | <p>Sugerencias, promociones, quejas, disciplina, cooperación, sindicato—administración</p>                  | <p>Supervisión consultiva; negociación colectiva; comités mixtos, etc.</p>   | <p>Estilo adaptado a los cambios en las expectativas; involucración participativa; negociación colectiva, etc.</p>                        |
| <p>VI. INVESTIGACION E INNOVACION</p> <p>Experimentos y prueba de teorías en todas las áreas</p>  | <p>Cambios, experimentos, reportes de investigación; publicaciones</p>                                      | <p>Enfoque de investigación y desarrollo en todas las áreas; plan de sugerencias, etc.</p>   | <p>Prueba de teorías antiguas y nuevas; impulso a la creatividad en la administración, etc.</p>   |

## RESUMEN.....

LAS AUDITORIAS FORMALES DE ADMINISTRACION DE FUERZA DE TRABAJO SE HAN VENIDO HACIENDO COMUNES SOLAMENTE A PARTIR DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. SU PROPOSITO ES PROPORCIONAR UNA EXPECTATIVA TOTAL Y EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DE FUERZA DE TRABAJO EN LA FIRMA O DEPENDENCIA. COMO EN EL CASO DE LA AUDITORIA FINANCIERA, ESTABLECE UN TIEMPO Y LUGAR PARA QUE LOS GERENTES RELATEN SU HISTORIA, EN ESTE CASO SU HISTORIA CON RESPECTO A LA ADMINISTRACION DE PERSONAS-ASEGURAN UNA AUDIENCIA SOBRE ADMINISTRACION DE FUERZA DE TRABAJO. COMO LA AUDITORIA FINANCIERA, TAMBIEN SUGIEREN QUE LA HISTORIA TIENE QUE SER BUENA; DEBE SER COMPROBADA Y EVALUADA. LA AUDITORIA ES ENTONCES UNA AUDIENCIA Y UNA COMPROBACION.

EN PERIODOS ANTERIORES, LAS PROPOSICIONES PARA ADMINISTRAR LA FUERZA DE TRABAJO, FRECUENTEMENTE SE CONSIDERABAN IMPROPIAS E IMPRACTICABLES. LOS CONCEPTOS MODERNOS, SIN EMBARGO, SOSTIENEN QUE NO SOLAMENTE PUEDE LA ADMINISTRACION DE FUERZA DE TRABAJO SER APRECIADA Y EVALUADA, SINO TAMBIEN PUEDE SER SUJETA A UNA VARIEDAD DE PRUEBAS Y MEDICIONES EN DIFERENTES NIVELES. LAS FIRMAS PUEDEN APRECIAR NUMEROSOS RESULTADOS QUE SE CONSIDERA QUE FLUYEN, AL MENOS EN PARTE DE LAS POLITICAS Y PROGRAMAS DE ADMINISTRACION DE FUERZA DE TRABAJO. PUEDEN REVISAR PROCEDIMIENTOS, PUEDEN SER MUCHO MAS PROFUNDAS Y EVALUAR LAS POLITICAS SOBRE FUERZA DE TRABAJO, ASI COMO LA FILOSOFIA Y LAS TEORIAS EN QUE SE APOYA, QUE EXPLICA Y, SE SUPONE, JUSTIFICAN LAS POLITICAS Y PRACTICAS CORRIENTES.

LAS PRACTICAS ACTUALES MUESTRAN GRANDES MEJORAMIENTOS COMPARADAS CON LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA ANTERIORES, EN PARTE DEBIDO A QUE SON MAS AMPLIAS Y EN PARTE A QUE CONSIDERAN MAS PENETRANTE MENTE EL SISTEMA TOTAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAS. SE HAN BENEFICIADO DE LOS RECORDS MEJORADOS Y MAS COMPLETOS. SE HA FACILITADO EL PROCESO COMPARATIVO. LOS AUDITORES SON MAS SOFISTICADOS EN SUS PUNTOS DE VISTA; TRATAN DE PENETRAR MAS ALLA DE SUS INDICADORES

SUPERFICIALES.

EL PROCEDIMIENTO TÍPICO AUN CUENTA CON LA DESVENTAJA QUE REPRESENTA LA TENDENCIA DE CONSIDERAR LA AUDITORIA DEL DEPARTAMENTO Y NO DE LA FUNCIÓN Y DE LA DISPONIBILIDAD LIMITADA DE CLAVES, SÍNTOMAS, ÍNDICES Y NORMAS CUIDADOSAMENTE FORMULADAS Y PRONUNCIADAS. LAS AUDITORIAS TAMBIÉN SUFREN LA DESVENTAJA DE LAS FALLAS DE LA PLANEACIÓN DE PROGRAMAS PARA CONSTRUIR INDICADORES ÚTILES, PUNTOS DE REFERENCIA, CRITERIOS DE EFECTIVIDAD. LOS AUDITORES SE ENFRENTAN A MUCHOS PROBLEMAS PARA LOS CUALES SOLO CUENTA CON CLAVES DUDOSAS. LOS SÍNTOMAS DE SALUD Y ENFERMEDAD EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES SE COMPRENDEN Y RECONOCEN SOLO PARCIALMENTE. MUCHOS CRITERIOS O INDICADORES SON BURDOS. CON LAS ESCALAS EXISTENTES SON POCAS LAS MEDICIONES QUE PUEDEN HACERSE. DEBEN DESCUBRIRSE Y PRONUNCIARSE CRITERIOS ADICIONALES Y DEBEN DESARROLLARSE ESCALAS MEJORADAS PARA LOS INDICADORES MÁS COMUNMENTE USADOS. ESTOS DESARROLLOS REPRESENTAN UN IMPORTANTE DESAFÍO Y OPORTUNIDAD PARA LOS ESTUDIANTES Y PRACTICANTES PROFESIONALES ASÍ COMO PARA LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES EN EL CAMPO DE RELACIONES INDUSTRIALES.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## EL PRESUPUESTO Y EL CONTROL DE COSTOS DEL ENTRENAMIENTO:

### **PRESUPUESTOS: .**

EL CALCULO DE PRESUPUESTOS ES UN INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACION. ES, DE HECHO, UN METODO DE CONTROL NECESARIO PARA LLEGAR A UN OBJETIVO. EL DIRECTOR DE ENTRENAMIENTO DEBE RECONOCER QUE, COMO PARTE DE LA ADMINISTRACION, TIENE QUE ACEPTAR Y USAR TODOS LOS INSTRUMENTOS DE ESTA CIENCIA PARA OBTENER EL MEJOR EXITO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

EL DIRECTOR DE ENTRENAMIENTO DEBE TRATAR DE REALIZAR PRESUPUESTOS ELASTICOS Y FLEXIBLES QUE LE PERMITAN CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD DE SU PUESTO. EL ENTRENAMIENTO NO ES UNA CIENCIA, POR LO QUE EL CALCULO DE PRESUPUESTOS DEBE CONSIDERAR LOS FACTORES CONOCIDOS Y DESCONOCIDOS DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS DE SU DEPARTAMENTO.

### **TIPOS DE PRESUPUESTOS:**

PRESUPUESTOS APLICABLES AL DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO.

#### **1.- PRESUPUESTO PARA PROYECTOS:**

--- AUNQUE LA GERENCIA NO LO RECONOZCA, ES UNA PRACTICA MUY BUENA PARA EL DIRECTOR DE ENTRENAMIENTO PRESUPUESTAR POR SEPARADO CUALQUIER PROYECTO DE ENTRENAMIENTO DE LARGO ALCANCE.

#### **2.- EL PRESUPUESTO FUNCIONAL:**

ALGUNOS DIRECTORES DE ENTRENAMIENTO CREEN QUE EL PRESUPUESTO FUNCIONAL LES SIRVE MEJOR PARA OPERAR SU DEPARTAMENTO. EL PRESUPUESTO FUNCIONAL ES MAS APLICABLE SI EL DEPARTAMENTO ESTA ORGANIZADO FUNCIONALMENTE. ASI, PUEDE HABER SECCIONES DEDICADAS A EDUCACION, AUXILIARES DE ENTRENAMIENTO Y ENTRENAMIENTO ESPECIAL.

#### **3.- EL PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL:**

SI EL DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO ES PEQUEÑO, SOLO SERA NECESARIO UN PRESUPUESTO; SIN EMBARGO, ES MUY FACIL PERDER EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS DIVERSIFICADAS DE UN DEPARTAMENTO SI SE UTILIZA UN PRESUPUESTO GLOBAL. EL QUE EL DIRECTOR PUEDA DIVIDIR EL PRESUPUESTO EN FUNCIONES O PROYECTOS, DEPENDE DE LA ORGANIZACION.

### **PREPARACION DE PRESUPUESTOS DE ENTRENAMIENTO.**

EL DIRECTOR DE ENTRENAMIENTO QUE SE ENFRENTA AL PROBLEMA DE

PREPARAR UN PRESUPUESTO POR PRIMERA VEZ, PUEDE PENSAR QUE ES UN PROCESO MUY COMPLICADO SI NO EXISTEN REGISTROS PREVIOS EN LOS CUALES PUEDA BASAR SUS CALCULOS. SIN EMBARGO, ANTES DE QUE SE DESANIME DEMASIADO DEBE DETERMINAR LOS COSTOS FIJOS MAYORES Y LOS VARIABLES Y ENTONCES LE SERA MUCHO MAS FACIL.

LOS COSTOS FIJOS INCLUYEN GENERALMENTE:

- 1.- SALARIOS
- 2.- IMPUESTOS Y PRESTACIONES A EMPLEADOS.
- 3.- RENTAS.
- 4.- SERVICIOS GENERALES.
- 5.- GASTOS DE LIMPIEZA.
- 6.- ETC.

LOS COSTOS VARIABLES INCLUYEN:

- 1.- AUXILIARES DE ENTRENAMIENTO.
- 2.- PELICULAS ( COMPRADAS O PRODUCIDAS ).
- 3.- FOLLETOS LIBROS ETC.
- 4.- MANTENIMIENTO Y REPARACIONES.
- 5.- GASTOS DE VIAJE DEL PERSONAL DE ENTRENAMIENTO.

#### CONTROL DE COSTOS:

EL CONTROL Y CONOCIMIENTO DE LOS GASTOS DE ENTRENAMIENTO CAPACITA AL DIRECTOR Y A SU PERSONAL A PREPARAR PRESUPUESTOS MEJORES -- CADA VEZ MAS. UNA SENCILLA HOJA DE TRABAJO DE CONTABILIDAD NOS AYUDA A ESE CONTROL. LOS ENCABEZADOS PUEDEN SER:

- 1.- CLASIFICACION CODIFICADA.
- 2.- DESCRIPCION DE PARTIDAS.
- 3.- UNIDAD O SUPERVISION RESPONSABLE.
- 4.- CANTIDAD PRESUPUESTADA.

#### GASTOS ESPECIALES:

ES INEVITABLE QUE ALGUIEN DE LA ADMINISTRACION REQUIERA UN PROGRAMA ESPECIAL, O QUE HAYA CIERTAS CONDICIONES QUE DEMANDEN LA PRESENTACION INMEDIATA DE UN PROGRAMA QUE SE PENSABA DAR EN UN FUTURO LEJANO. HAY QUE ALLEGARSE FONDOS INMEDIATAMENTE. SE LE DICE AL DIRECTOR DE ENTRENAMIENTO, ORALMENTE O POR ESCRITO, SEGUN LOS PROCEDIMIENTOS DE LA COMPAÑIA, QUE EL PRESUPUESTO ACTUAL PUEDE SER AUMENTADO PARA QUE SE PUEDA PRESENTAR ESE PROGRAMA.

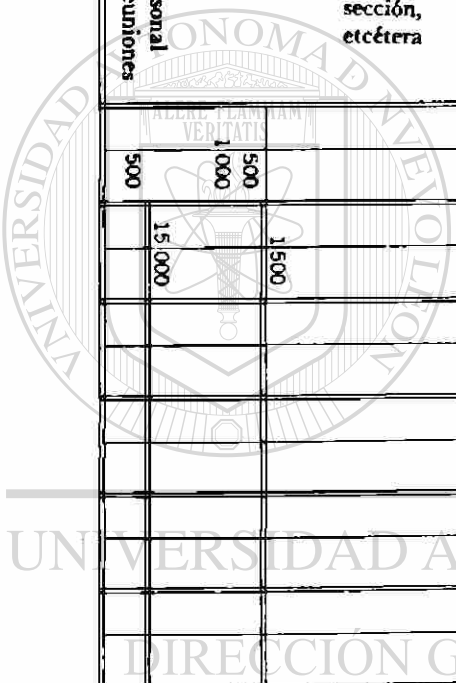
**PRESUPUESTO DE ENTRENAMIENTO ( 6 MESES ) .**

DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO

GASTOS REALES

PERIODO PRESUPUESTAL:

| Clase de gasto | Descripción   | Presupuestado | PERIODO PRESUPUESTAL: |         |       |                  |       |      | Total |       |
|----------------|---|---------------|-----------------------|---------|-------|------------------|-------|------|-------|-------|
|                |   |               | Enero                 | Febrero | Marzo | Primer trimestre | Abril | Mayo |       | Junio |
| 2              | Lavandería  |               | 50                    |         |       |                  |       |      |       |       |
| 4              | Mantenimiento, alteraciones                           |               | 300                   |         |       |                  |       |      |       |       |
| 5              | Renta General Salones de conferencia Auditorio Bodega | 7 200         | 30 000                |         |       |                  |       |      |       |       |
|                |   | 19 200        |                       |         |       |                  |       |      |       |       |
|                |   | 2 400         |                       |         |       |                  |       |      |       |       |
|                |   | 1 200         |                       |         |       |                  |       |      |       |       |
| 7              | Salarios Administrativos                              |               | 165 000               |         |       |                  |       |      |       |       |
| 8              | De oficina De oficina Tiempo extra Otros              | 500           | 1500                  |         |       |                  |       |      |       |       |
|                |   | 1 000         |                       |         |       |                  |       |      |       |       |
|                |   | 500           |                       |         |       |                  |       |      |       |       |
| 9              | Otros gastos de personal Inscripción en reuniones     | 500           | 15 000                |         |       |                  |       |      |       |       |



EL DIRECTOR DE ENTRENAMIENTO Y EL PRESUPUESTO:

LA ESTRATEGIA FINANCIERA DEL DIRECTOR DE ENTRENAMIENTO ES OBVIA. DEBE RESPONDER ANTE AUTORIDADES MAS ALTAS DE TODAS LAS FASES DEL ENTRENAMIENTO. NO ES SUFICIENTE PROMULGAR SIMPLEMENTE SUS PLANES DE DESARROLLO BASANDOSE EN LA CREATIVIDAD Y EL CONOCIMIENTO DE UN AREA ALTAMENTE ESPECIALIZADA DE LOS NEGOCIOS MODERNOS. HAY QUE APORTAR PRUEBAS Y ESTO LO TIENE QUE HACER AUN EL EXPERTO CREATIVO. ESTO NO ES TAN COMPLEJO COMO PARECE AL PRINCIPIO AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO QUE NO ESTA INICIADO EN LOS MISTERIOS DE LA ESTADISTICA. IMPLICA, SIMPLEMENTE, CINCO PASOS:

- 1.- ¿ CUANTAS PERSONAS TRABAJAN EN EL DEPARTAMENTO?.
- 2.- CUANTO SE LES PAGA.
- 3.- ¿ QUE ES LO QUE HARAN?.
- 4.- ¿ CUANTO COSTARA?.
- 5.- ¿COMO SE COMPARA CADA PARTIDA CON LAS CANTIDADES PREVIAS GASTADAS PARA EL MISMO ASUNTO?.

ECONOMIA DEL ENTRENAMIENTO:

COMO LA ECONOMIA DEL ENTRENAMIENTO TIENE IMPORTANCIA POR SI MISMA, DEBE SER CONSIDERADA POR SEPARADO. EL ENFASIS QUE SE PONE A LOS COSTOS DE ENTRENAMIENTO ENFRENTANDOLOS A LOS RESULTADOS VARIARAN CONSIDERABLEMENTE, DEPENDIENDO DE LOS REQUERIMIENTOS DE LA GERENCIA. ALGUNAS ORGANIZACIONES ESTAN SEGURAS DE QUE LOS RESULTADOS JUSTIFICAN CUALQUIER GASTO, PERO OTRAS OPERAN SUS DEPARTAMENTOS DE ENTRENAMIENTO CON GRAN PRECAUCION.

SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, HAY QUE HACER QUE CADA PESO SIGA EL DESTINO QUE SE LE HABIA ASIGNADO. ESTO SE TRADUCE EN MAYOR CREDITO PARA EL DIRECTOR. EL ENTRENAMIENTO ES UN NEGOCIO Y, COMO TAL, TIENE LA RESPONSABILIDAD DE SOSTENERSE POR SI MISMO. LOS SALARIOS Y OTROS COSTOS ( ADMINISTRATIVOS, DE SUPERVISION, ENTRENAMIENTO Y DE OFICINISTAS ) NO DEBEN ESTAR FUERA DE LA LINEA, DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONOMICO, DE LOS RESULTADOS. LOS ENTRENADOS, GUIADOS A TAREAS PRODUCTIVAS, DEBEN JUSTIFICAR LOS COSTOS DEL ALCANCE DE SUS METAS; LAS PELICULAS DE ENTRENAMIENTO, PRODUCIDAS O COMPRADAS, DEBEN DE SER EVALUADAS EN CUANTO A SUS RESULTADOS DEFINITIVOS EN TERMINOS DE LA MEJORA DE SERVICIO Y EL AUMENTO DE ACTIVIDADES. LAS GUIAS DE ENTRENAMIENTO DEBEN PREVEER INSTRUCCIONES Y CONOCIMIENTOS A LOS EMPLEADOS QUE HAGAN EL TRABAJO.

DE ACUERDO ESTAS SON AREAS INTENGIBLES PERO SU RELACION CON EL



DE ACUERDO, ESTAS SON AREAS INTENGIBLES, PERO SU RELACION CON EL -  
PANORAMA DE INGRESOS DE LA ORGANIZACION Y EL PANORAMA FISCAL, ES O -  
BIVIA. PARA EL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS CONSCIENTE DE LOS COSTOS, -  
LOS METODOS DE CONTABILIDAD PRECISOS RESPONDEN A MUCHAS PREGUNTAS -  
RELATIVAS A LOS COSTOS DE LA CAPACITACION.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INVENTARIO DE PERSONAL:.

LA EJECUCION DE ESTE PASO PUEDE TENER LUGAR PREVIAMENTE AL ANTERIOR O SIMULTANEAMENTE. SU PROPOSITO ES **INVENTARIAL AL PERSONAL - PRESENTE Y DETERMINAR COMO DA ABASTO A LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.**

SI NO EXISTE TODA ESTA INFORMACION EN REGISTROS, AL QUE PEDIRLA DIRECTAMENTE A LOS SUJETOS. HABLAMOS DE DATOS COMO EDAD, SALUD - EDUCACION FORMAL E INFORMAL, EXPERIENCIA DE TRABAJO, DETALLADA, EN EL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE Y EN LOS ANTERIORES O PREVIOS EN - OTRAS COMPAÑIAS. NO ES POCO COMUN ENCONTRAR QUE HAY PERSONAS CON EXPERIENCIA MUY VALIOSA, OBTENIDA EN OTROS LUGARES, QUE NO SE ESTA UTILIZANDO. ESTO NO SE PUEDE DETERMINAR SIMPLEMENTE POR EL ANALISIS DE LOS TITULOS DE UNA PERSONA. LA EXPERIENCIA SE DEBE EXAMINAR EN TERMINOS DE RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO.

INVENTARIOS DE CAPACIDADES DEL RECURSO HUMANO:.

LOS PLANES PARA LLENAR LAS NECESIDADES DE RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA GENERALMENTE SE INICIA CON UNA DESCRIPCION DE LAS CAPACIDADES PRESENTES. SE CONSTRUYE SOBRE LO QUE ESTA DISPONIBLE. LOS PLANES SE INICIAN CON UN INVENTARIO MAS O MENOS CUIDADOSO DE LOS RECURSOS DE PERSONAL PRESENTES.

EN EL MAS SENCILLO DE ESTOS INVENTARIOS, EL RESUMEN ES ESENCIALMENTE UNA TABLA DE FORMACION DE PERSONAL O TABLA DE PERSONAL QUE MUESTRA QUE TANTOS INDIVIDUOS SOSTIENEN Y DESARROLLAN ACTUALMENTE LOS DEBERES DE CADA PUESTO. LA SUPOSICION ES QUE LAS CAPACIDADES ESTAN DEFINIDAS CONSIDERABLEMENTE POR LAS ASIGNACIONES ACTUALES.

UN INVENTARIO REALISTA DEL ACTIVO DE LA ORGANIZACION PUEDE HACER DIFERENTES SUPOSICIONES Y SEGUIR UN PROCEDIMIENTO DIFERENTE. MUCHOS MIEMBROS DE LA FUERZA DE TRABAJO TIENEN HABILIDADES SECUNDARIAS Y TERCARIAS. PUEDEN NO ESTAR TRABAJANDO A SU MAXIMA CAPACIDAD. PUEDEN ESTAR INTERESADOS EN, Y SER CAPACES DE, DESARROLLAR HABILIDADES ADICIONALES. UN INVENTARIO VERDADERO DE LAS CAPACIDADES TOMA EN CUENTA LAS APTITUDES Y TALENTOS NO USADOS O NO DESARROLLADOS, TANTO COMO LAS HABILIDADES ACTUALES. LOS DATOS PARA TALES INVENTARIOS PUEDEN OBTENERSE DE LAS FORMAS DE SOLICITUD, DE CUESTIONARIOS-

SUPLEMENTARIOS Y DE LAS OBSERVACIONES DE LOS SUPERVISORES. PUEDEN USARSE PROGRAMAS COMPUTARIZADOS PARA MANTENER AL DIA LOS INVENTARIOS DE CAPACIDAD Y PARA OBTENER FACILMENTE LA INFORMACION PERTINENTE.

UN INVENTARIO DE CAPACIDAD REALISTA DEBE PROPORCIONAR MUCHA MAS INFORMACION QUE LA QUE GENERALMENTE SE ENCUENTRA DISPONIBLE EN LOS RECORDS DE PERSONAL EXISTENTE. LOS ADMINISTRADORES NECESITAN MAS INFORMACION QUE LA QUE GENERALMENTE SE ENCUENTRA DISPONIBLE EN LA EMPRESA, NECESITAN MAS INFORMACION SOBRE LA EJECUCION REAL DE CADA INDIVIDUO, HECHO CON RESPECTO A SUS HABILIDADES SECUNDARIAS Y TERCERIAS Y LA GAMA DE EXPERIENCIAS QUE LOS EMPLEADOS DEBEN HABER TENIDO EN EL CURSO DEL EMPLEO ANTERIOR. TODA ESTA INFORMACION ES MUY RELEVANTE EN CUALQUIER CONTABILIDAD REALISTA DE TALENTOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES.

UN VERDADERO INVENTARIO DE CAPACIDADES DEBE PROPORCIONAR TAMBIEN CLAVES CON RESPECTO A LA COMPETENCIA, ASI COMO A LAS LIMITACIONES PERSONALES ( INFORMACION QUE SOLAMENTE SE INCLUYE EN FORMA PARCIAL EN LAS FORMAS DE SOLICITUD O EN LOS COMENTARIOS OBTENIDOS A TRAVES DE REFERENCIAS O EN LOS RESUMENES DE RESULTADOS DE PRUEBAS ).

#### **PROGRAMACION: .**

LA PLANEACION EFECTIVA DE RECURSOS HUMANOS SE INICIA CON UN INVENTARIO REALISTA DE LAS CAPACIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS, LA PREDICCIÓN DE LAS NECESIDADES FUTURAS EN TERMINOS DE CANTIDADES Y CALIFICACIONES Y DESPUES LA PROGRAMACION DE LOS SUMINISTROS NECESARIOS PARA HACERLAS DISPONIBLES EN LOS TIEMPOS Y LUGARES PREVISTOS MEDIANTE UNA PLANEACION SENCILLA DE REEMPLAZOS, LOS PROGRAMAS IDENTIFICAN LOS CANDIDATOS PROMISORIOS O LAS FUENTES, O SI ES NECESARIO ORDENAR EL ENTRENAMIENTO APROPIADO, EL DESARROLLO Y LA EXPERIMENTACION.

LA ESENCIA DE LA FASE DE PROGRAMACION EN LA PLANEACION ES EL PROCESO DE DESCUBRIR, IDENTIFICAR, PREPARAR Y PROPORCIONAR OPORTUNAMENTE. EL PROCESO SE APLICA TANTO AL PERSONAL EXISTENTE COMO A LOS NUEVOS RECLUTAS ADICIONALES. DEBE DESCUBRIR LAS FUENTES MAS PROBABLES Y LOS CURSOS DE ACCION MAS EFECTIVOS. DEBE CONTINUAMENTE EVALUAR, COTEJAR, ASISTIR Y DIRIGIR A QUIENES SE ENCUENTRAN EN EL

PROCESO DE COLOCACION FUTURA. LOS PROGRAMAS NO PUEDED IGNORAR O PASAR POR ALTO LAS CONDICIONES DE EMPLEO QUE AFECTAN AL RECLUTAMIENTO Y LA RETENCION. LA PLANEACION DEBE INTERESARSE EN LAS POLITICAS Y PROGRAMAS INTERNOS QUE AFECTAN LA LOCALIZACION, LA UTILIZACION COTIDIANA Y LAS OPORTUNIDADES DE AUTO DESARROLLO.

LA PROGRAMACION ES UNA EMPRESA COMPLEJA; DESCANSA CONSIDERABLEMENTE EN LA PRECISION DE LAS PREDICCIONES. PUEDE IMPLICAR DATOS DE UNA MAGNITUD TAL, QUE LOS ERRORES EN LAS PREDICCIONES OCACIONARIAN PERDIDAS.

#### **PROGRAMAS DE APRECIACION:**

SE ESPERA QUE EL PROGRAMA USUAL DE APRECIACION O CLASIFICACION DE PERSONAL PROPORCIONE RESPUESTAS A MUCHAS DE ESTAS PREGUNTAS. HASTA EL GRADO DE QUE ESTO SUCEDA, CONTRIBUIRA COMO UN SUPLEMENTO ALTAMENTE VALIOSO A OTROS RECORDS DE PERSONAL.

DEBE RECONOCERSE, SIN EMBARGO, QUE POCOS, SI ES QUE HAY ALGUNOS, SISTEMAS DE FORMACION DE PERSONAL FUERON CREADOS COMO AYUDA PARA DESARROLLAR EL INVENTARIO DE CAPACIDADES. QUE LAS PERSONAS QUE FORMAN UNA ORGANIZACION DE TRABAJO SON EVALUADAS POR MUCHAS RAZONES, NO SIMPLEMENTE PARA PROVEER UN INVENTARIO ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS. A PESAR DE QUE TAL BALANCE DE ACTIVOS Y PASIVOS ES DE VALOR OBVIO EN LA FORMACION DE PERSONAL, SU EVALUACION Y APRECIACION PUEDEN SERVIR A MUCHOS OTROS PROPOSITOS IMPORTANTES.

**ENTRE LAS POLITICAS MAS IMPORTANTES QUE LOS ADMINISTRADORES BUSCAN INCREMENTAR A TRAVES DE LAS APRECIACIONES DE PERSONAL SE ENCUENTRAN:**

- 1.- INCENTIVOS PARA UN RENDIMIENTO SUPERIOR.
- 2.- PROPONER ASCENSOS DESDE ADENTRO.
- 3.- LLEVAR AL MAXIMO LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES.
- 4.- LA IDENTIFICACION DEL TRABAJADOR CON LA ORGANIZACION Y SUS OBJETIVOS.
- 5.- LA MAXIMA OPORTUNIDAD DEL DESARROLLO PERSONAL Y LA APRECIACION PERSONAL.

LA CONTINUA REVISION Y AUDITORIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL. LAS CALIFICACIONES PUEDEN SER EXTENSAMENTE USADAS COMO CRITERIOS EN LA INVESTIGACION CONTINUA. EL PROCESO DE APRECIACION PUEDE SER CON-

SIDERADO COMO UN DISPOSITIVO EDUCACIONAL IMPORTANTE EN EL DESARROLLO DE PERSONAL.

EL TERMINO **APRECIACION DEL PERSONAL** : SE REFIERE A LOS PROCEDIMIENTOS FORMALES USADOS EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO PARA EVALUAR LAS PERSONALIDADES Y CONTRIBUCIONES, ASI COMO EL POTENCIAL DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

MUCHOS EMPLEADOS PRESENTAN POCAS OBJECIONES A LAS EVALUACIONES DE LA EJECUCION, PERO SE RESISTEN POR LAS DECLARACIONES ACERCA DE SU POTENCIAL. DUDAN DE LOS HECHOS ALEGADOS Y DE LA HABILIDAD DE LOS APRECIADORES PARA SABER, RECONOCER E INVESTIGAR CUALIDADES TALES COMO HABILIDAD PARA DIRIGIR, AMBICION, HABILIDAD PARA APRENDER Y OTRAS CARACTERISTICAS SIMILARES.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ESCALA DE APRECIACION ALTERNA  
PARA EL INVENTARIO DE CAPACIDADES.

ESCALA DE CLASIFICACION

Considere a todos los que se encuentren en su lista en términos de su (cualidad). Tache los nombres de cualquiera que considere usted que no puede calificar sobre esta cualidad. Después seleccione el que usted considera como el que tiene la cualidad en grado más alto. Ponga su nombre en la Columna I, en la primera línea con el No. 1. Tache este nombre de su lista. Consulte la lista nuevamente y escoja la persona que tenga el menor grado de esta cualidad. Coloque su nombre al final de la Columna II, en la línea con el No. 20. Tache su nombre. Ahora, a partir de los nombres restantes de su lista, seleccione al que tenga en mayor grado la cualidad. Ponga su nombre en la primera columna, en la línea 2. Siga este proceso hasta que todos los nombres hayan sido colocados en la escala.

COLUMNA I (EL MEJOR)

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

COLUMNA II (EL PEOR)

11. ....
12. ....
13. ....
14. ....
15. ....
16. ....
17. ....
18. ....
19. ....
20. ....

**POLITICAS SOBRE APRECIACION DE LOS TRABAJADORES.**

**¿PARA QUE SIRVE UN PLAN DE APRECIACION Y DESARROLLO?**

El activo más valioso de la Compañía son sus trabajadores. Una de las calificaciones más importantes de un supervisor, independientemente de su nivel, es la habilidad para entrenar, desarrollar y tratar a las personas en una forma que gane su confianza y obtenga resultados. Un buen supervisor sabe que sus trabajadores son individuos. Considera el trabajo de cada trabajador, sus intereses, su carácter y su medio para desarrollar su fuerza de trabajo.

Dirigido hacia este fin, la Compañía estableció hace cierto número de años un Plan de Apreciaciones y Desarrollos para usarse sobre una base uniforme en todos los departamentos. Esta es una guía muy útil para un aspecto muy importante de una buena supervisión.

**Propósito Principal del Plan**

Ayudar al empleado en su avance y desarrollo apreciando todas las fases de su trabajo, y después, siguiendo con discusión y guía constructivas.

**Beneficios adicionales**

Cuando esto se hace con cuidado y habilidad el plan llenará varios propósitos adicionales y muy importantes. Estos son:

Promover la moral y la satisfacción del trabajador por su trabajo, haciéndole saber que su supervisor está interesado en su progreso y desarrollo.

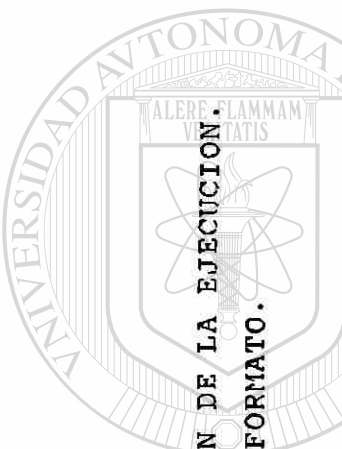
Servir como una guía sistemática para el supervisor al planear el entrenamiento adicional de los trabajadores.

Asegurar una opinión considerada de la ejecución del trabajador más bien que un juicio rápido.

Ayudar a planear los movimientos y colocaciones del personal, que mejor utilicen las capacidades de cada uno de los trabajadores.

Ayudar a localizar y registrar talentos y capacidades especiales que en otra forma podrían no ser notados ni reconocidos.

Proporcionar a los trabajadores oportunidad para hablar con el supervisor acerca de los problemas, intereses, futuro, etc., del trabajo.



APRECIACION DE LA EJECUCION.  
FORMATO.

Empleado: \_\_\_\_\_ Título del puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Núm. del puesto: \_\_\_\_\_ Calificador: \_\_\_\_\_

| FACTOR   | CLASIFICACION  |   |  |  | EXCEPCIONAL<br>Distintiva y<br>consistentemente<br>sobresaliente |
|--|--|---|--|--|--|
|  | INSATISFACTORIO<br>Tan definitivamente<br>inadecuado que<br>justifica su despido | MEDIANO<br>Mínimo, apenas<br>adecuado para<br>justificar su retención | BUENO<br>Llena los<br>requerimientos<br>básicos para<br>su retención | SUPERIOR<br>Definitivamente<br>arriba de la norma<br>y los requerimientos<br>básicos |  |
| <b>CALIDAD</b><br>Precisión, cuidado,<br>apariencia y<br>aceptación de<br>la producción    |  |   |  |  |  |
| <b>CANTIDAD</b><br>Volumen<br>de producción<br>y contribución                              |  |   |  |  |  |
| <b>SUPERVISION<br/>REQUERIDA</b><br>Necesidad de consejo,<br>dirección o corrección        |  |   |  |  |  |
| <b>ATENCION</b><br>Regularidad,<br>confiabilidad<br>y prontitud                            |  |   |  |  |  |
| <b>CONSERVACION</b><br>Prevención de<br>desperdicios y mal<br>uso; protección<br>al equipo |  |   |  |  |  |
| Revisado por: _____ (Comentarios del revisor al reverso)                                   |  |   |  |  |  |
| Comentarios del empleado: _____  |  |   |  |  |  |
| Fecha: _____ Firma o iniciales: _____  |  |   |  |  |  |



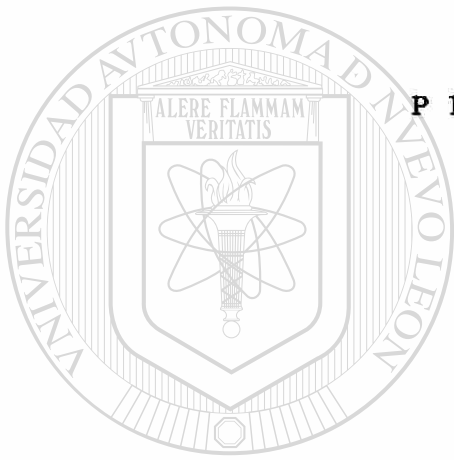
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992.....

**A C T I V O.**

**P A S I V O.**

|  |                  |   |                  |
|--|------------------|---|------------------|
| <b>INVENTARIO DEL RECURSO HUMANO.</b>    | <b>120.000.=</b> | <b>BASES PARA PROMOCION Y ASCENSOS.</b>         | <b>25.000.=</b>  |
| <b>NUEVOS INGRESOS NO INVENTARIADOS.</b> | <b>60.000.=</b>  | <b>ENTRENAMIENTO</b>                            | <b>8.000.=</b>   |
|  |                  | <b>PROGRAMA DE DESCUBRIMIENTO DE POTENCIAL.</b> | <b>2.000.=</b>   |
|  |                  | <b>OTROS INCLUYENDO PAGO DE SAR.</b>            | <b>8.500.=</b>   |
|  |                  | <b>GASTO POR CONCEPTO DE SALARIOS.</b>          | <b>136.000.=</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO.</b>                     | <b>180.000.=</b> | <b>TOTAL PASIVO</b>                             | <b>180.000.=</b> |

**ES UNA MANERA DE VER CUANTO CUESTA EL RECURSO HUMANO  
EN CUALQUIER COMPAÑIA SIN CONSIDERAR EL BENEFICIO QUE A ESTA LE OFRECE.**

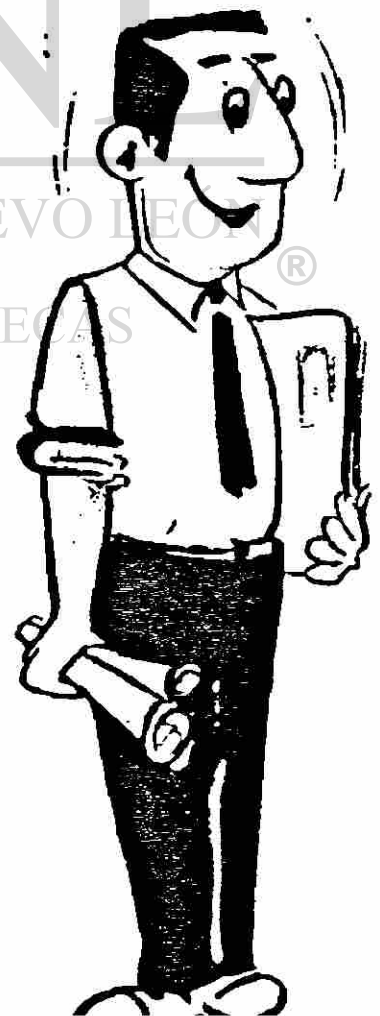


PROBANZA

UANI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## CALCULO DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA DE LA POBLACION

### A ENCUESTAR:

SE DESEA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA APROXIMADO PARA DETERMINAR EN QUE PROPORCION LAS PERSONAS ACEPTAN - EL HECHO DE QUE EL RECURSO HUMANO QUEDE OBSOLETO O SE DEPRECIÉ COMO CUALQUIER OTRO ACTIVO.

LAS EMPRESAS A ENCUESTAR SE DETERMINARON ALEATORIAMENTE ( LAS QUE NOS RECIBIERON PARA PERMITIRNOS ENCUESTARLOS ).

SE DESEA QUE EN UN TOTAL DE 1,500 PERSONAS, LA ESTIMACION DEL ERROR SEA DE 0.048 DE LA PROPORCION VERDADERA. CON UN 90 % DE CONFIANZA. (QUE EN LA TABLA NOS DA  $Z= 1.645$  ). CONTANDO CON LA POSIBILIDAD DE - QUE UN 50% DE LA POBLACION A ENTREVISTAR ECEPTEN EL CONCEP

TO.

DENTRO DE LAS EMPRESAS QUE NOS APOYARON EN ESTE TRABAJO SE ENCUENTRAN:

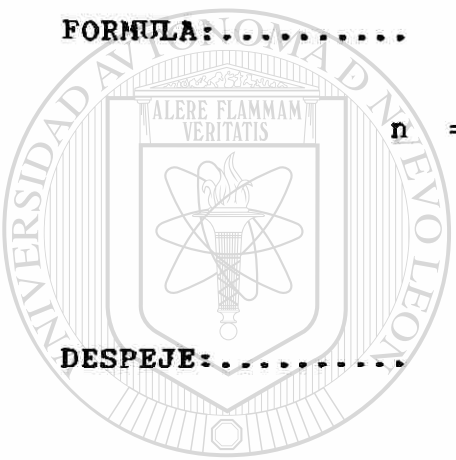
|                        |             |
|------------------------|-------------|
| - SINGER MEXICANA S.A. | 50          |
| - BANCA SERFIN         | 80          |
| - LAMOSA               | 106         |
| - GAMESA               | 215         |
| - EMPAQUES DE CARTON   | 75          |
| - CEMENTOS             | 148         |
| - MASECA               | 178         |
| - LIVERPOOL            | 79          |
| - DINAMICA INDUSTRIAL  | 90          |
| - FOCOS S.A.           | 54          |
| - HOTEL AMBASSADOR     | 115         |
| - SALINAS Y ROCHA      | 100         |
| - FAMSA                | 52          |
| - GRUPO BENAVIDES      | 102         |
| - CLINICA VIDRIERA     | 56          |
| TOTAL                  | <u>1500</u> |

**OPERACIONES:**

**DATOS.....**

- N = 1500
- n = ?
- Z = 90% ( 1.645 )
- P = 50%
- q = 50%
- d = 0.048

**FORMULA:.....**



$$n = \frac{Npqz^2}{(N - 1)d^2 + z^2pq}$$

UANL

---


$$n = \frac{1500 (.50)(.50) ( 1.645 )^2}{1499 ( 0.048 )^2 + (1.645)^2 (.50)(.50)}$$

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

$$n = \frac{1014.75}{4.130196}$$

$$n = 245.70217 = 250 \text{ OBSERVACIONES}$$

**NOTA:**

**ENTRE MAS GRANDE SEA n, MENOR SERA EL ERROR.**

ENCUESTA APLICADA ALEATORIAMENTE EN LAS INDUSTRIAS Y COMERCIOS DE LA LOCALIDAD ( MONTERREY Y MUNICIPIOS CIRCUNVECINOS ); CON EL FIN DE DETERMINAR EL GRADO DE DEPRECIACION Y EL MOMENTO DE LA OBSOLESCENCIA - DEL RECURSO HUMANO:.....

SE APLICO A DISTINTAS AREAS Y PUESTOS DE LAS ORGANIZACIONES:

1.- DATOS GENERALES:

A).- SEXO:

FEMENINO 90 MASCULINO. 160

B).- EDAD ACTUAL - RANGO:

|                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| DE 15 a 20 AÑOS = 22 | DE 20 a 25 AÑOS = 45  |
| DE 25 a 30 AÑOS = 57 | DE 30 a 35 AÑOS = 58  |
| DE 40 a 45 AÑOS = 62 | DE MAS DE 50 AÑOS = 6 |

C).- EDAD EN QUE INGRESO:

|                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| DE 15 a 30 AÑOS = 61   | DE 25 a 40 AÑOS = 145 |
| DE MAS DE 40 AÑOS = 44 |                       |

D).- ESTADO CIVIL:

CASADOS 179 SOLTEROS 71

E).- PUESTO:

|                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| NIVEL GERENCIA <u>46</u>    | NIVEL JEFATURA <u>95</u> |
| NIVEL SUPERVISION <u>74</u> | NIVEL AUXILIAR <u>35</u> |

F).- AÑOS EN EL PUESTO:

|                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| DE 1 a 5 AÑOS = 105  | DE 5 a 10 AÑOS = 60  |
| DE 10 a 15 AÑOS = 45 | DE 15 a 20 AÑOS = 13 |
| DE 20 A MAS = 27.    |                      |

2.- DATOS ESPECIFICOS:

A).- COMO CONSIDERA LOS OBJETIVOS DE SU TRABAJO:

|                                  |                        |
|----------------------------------|------------------------|
| - CLARAMENTE DEFINIDOS <u>72</u> | - DEFINIDOS <u>163</u> |
| - POCO DEFINIDOS <u>15</u>       | - SIN DEFINIR <u>0</u> |

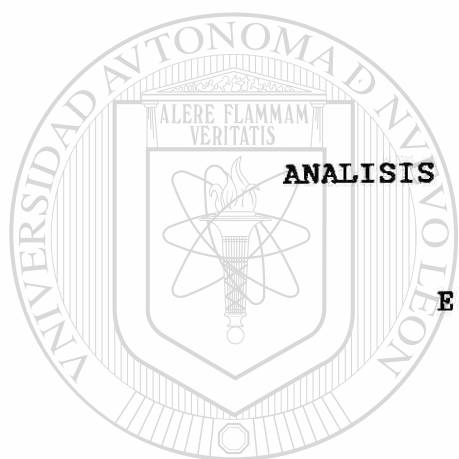
- B).- CONSIDERA QUE SE LE HA CAPACITADO O ADIESTRADO DE ACUERDO -  
A LOS ULTIMOS AVANCES TECNOLOGICOS O ADMINISTRATIVOS?.  
SI 30 NO 192 ALGUNAS VECES 28
- C).- EN SU TRABAJO ACTUAL SE CUMPLEN SUS OBJETIVOS PERSONALES?.  
SI 180 NO 42 ALGUNAS VECES 28
- D).- CONSIDERA QUE LA EMPRESA RECONOCE SUS LOGROS Y RESULTADOS?  
SI 142 NO 82 ALGUNAS VECES 26
- E).- SE SIENTE AGUSTO EN EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA?  
SI 138 NO 18 ALGUNAS VECES 94
- F).- EN QUE GRADO SATISFACE SUS NECESIDADES EL SALARIO Y LAS PRES  
TACIONES QUE PERCIBE?  
ALTO 108 MEDIO 73 BAJO 49 NULO 20
- G).- LA ORGANIZACION LE FACILITA EL PARTICIPAR EN EVENTOS DE DE -  
SARROLLO COMO:  
**CURSOS, SEMINARIOS, DIPLOMADOS, CONGRESOS, ETC.**  
SI 34 NO 175 ALGUNAS VECES 31
- H).- LA ORGANIZACION LE PROPORCIONA ALGUN TIPO DE BECAS PARA SU -  
CRECIMIENTO COMO PROFESIONISTA?  
SI 28 NO 168 ALGUNAS VECES 54  
- SI SU RESPUESTA ES SI QUE TIPO DE BECA:

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
I).- QUE TIPO DE TRABAJO LE GUSTARIA TENER PARA SENTIRSE COMPLETA<sup>®</sup>  
MENTE SATISFECHO?  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

---

- J).- ESCOLARIDAD O NIVEL DE INSTRUCCION?  
SOLO PRIMARIA 0 PRIMARIA Y SECUNDARIA 23  
SECUNDARIA Y PREPARATORIA O CARRERA TECNICA 59  
LICENCIATURA 132 MAESTRIAS O DIPLOMADOS 36
- K).- CUAL ES LA DURACION DE SU JORNADA DE TRABAJO?  
MENOS DE 30 HORAS 12 35 HORAS 14 40 HORAS 64  
48 HORAS 102 MAS DE 48 HORAS 58



E INTERPRETACION

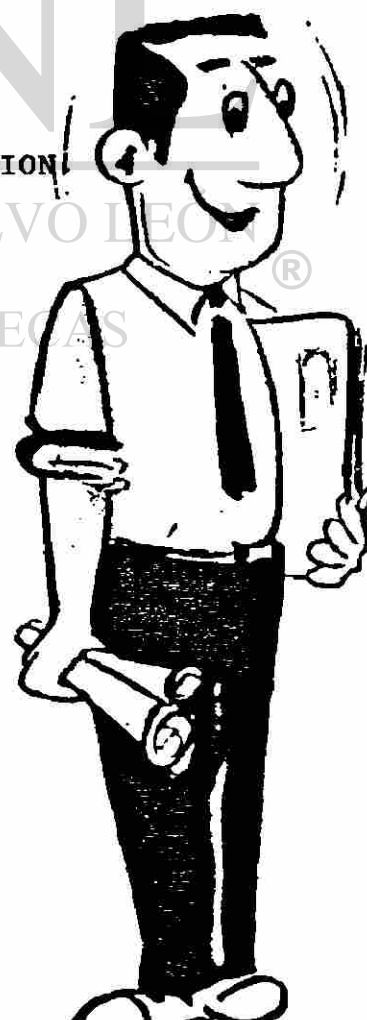
UANI

DE LA

INFORMACION

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

1.- DATOS GENERALES:



SEXO:.....

FEMENINO = 90

MASCULINO = 160

---

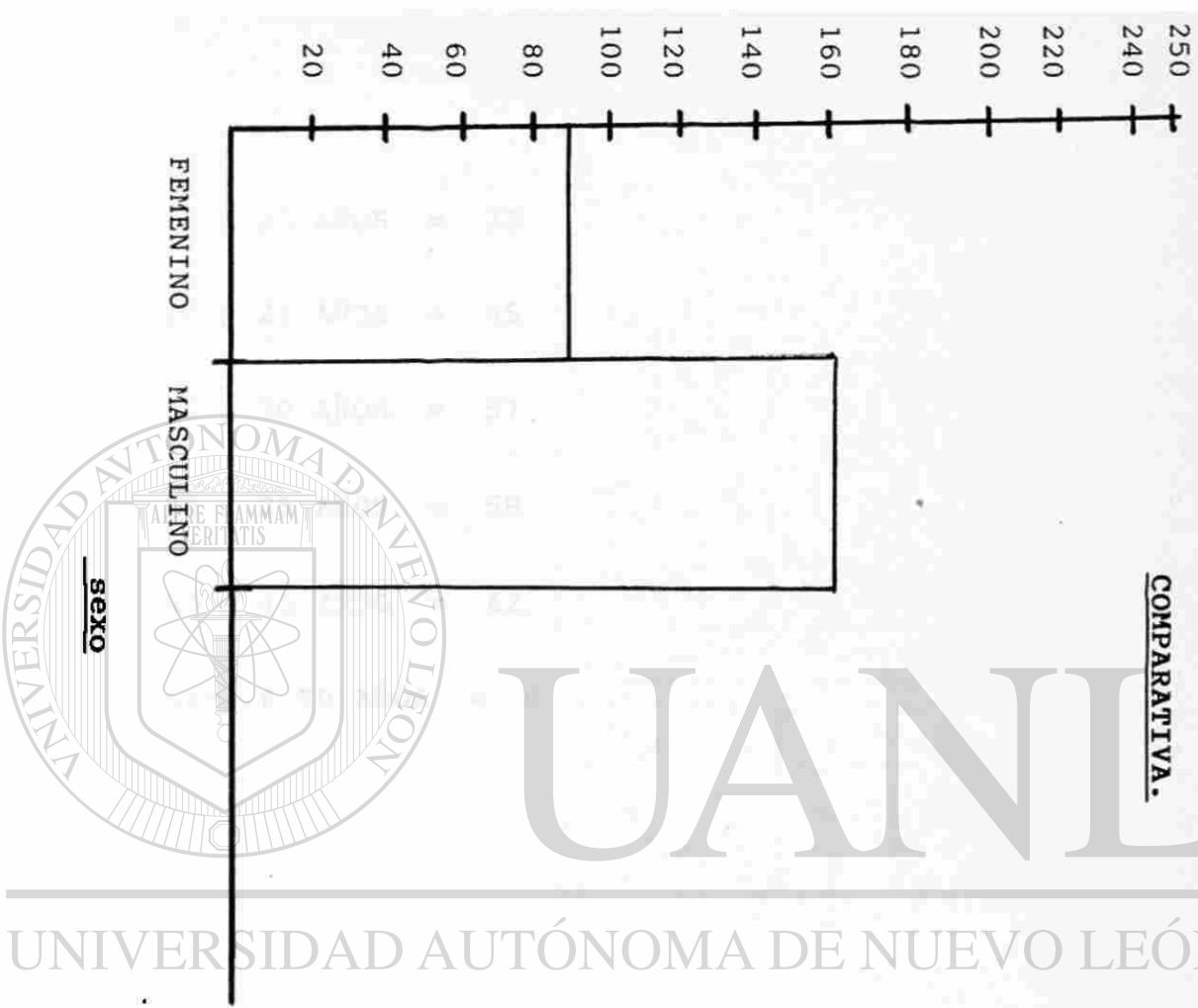
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

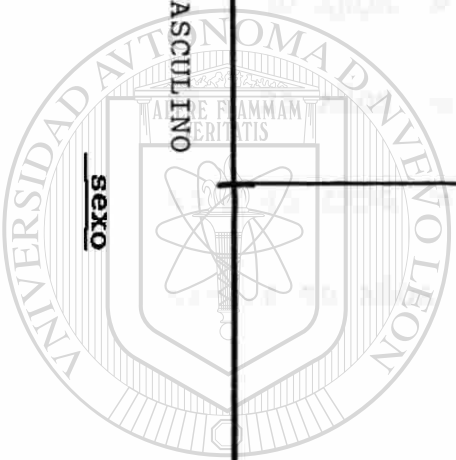


NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.



ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

COMPARATIVA.



UANI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EDAD ACTUAL.....

DE 15 a 20 AÑOS = 22

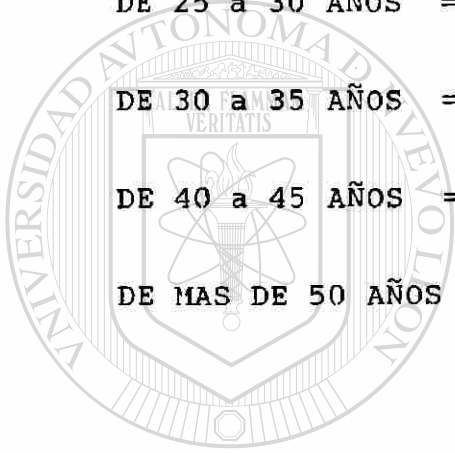
DE 20 a 25 AÑOS = 45

DE 25 a 30 AÑOS = 57

DE 30 a 35 AÑOS = 58

DE 40 a 45 AÑOS = 62

DE MAS DE 50 AÑOS = 6



# UANL

---

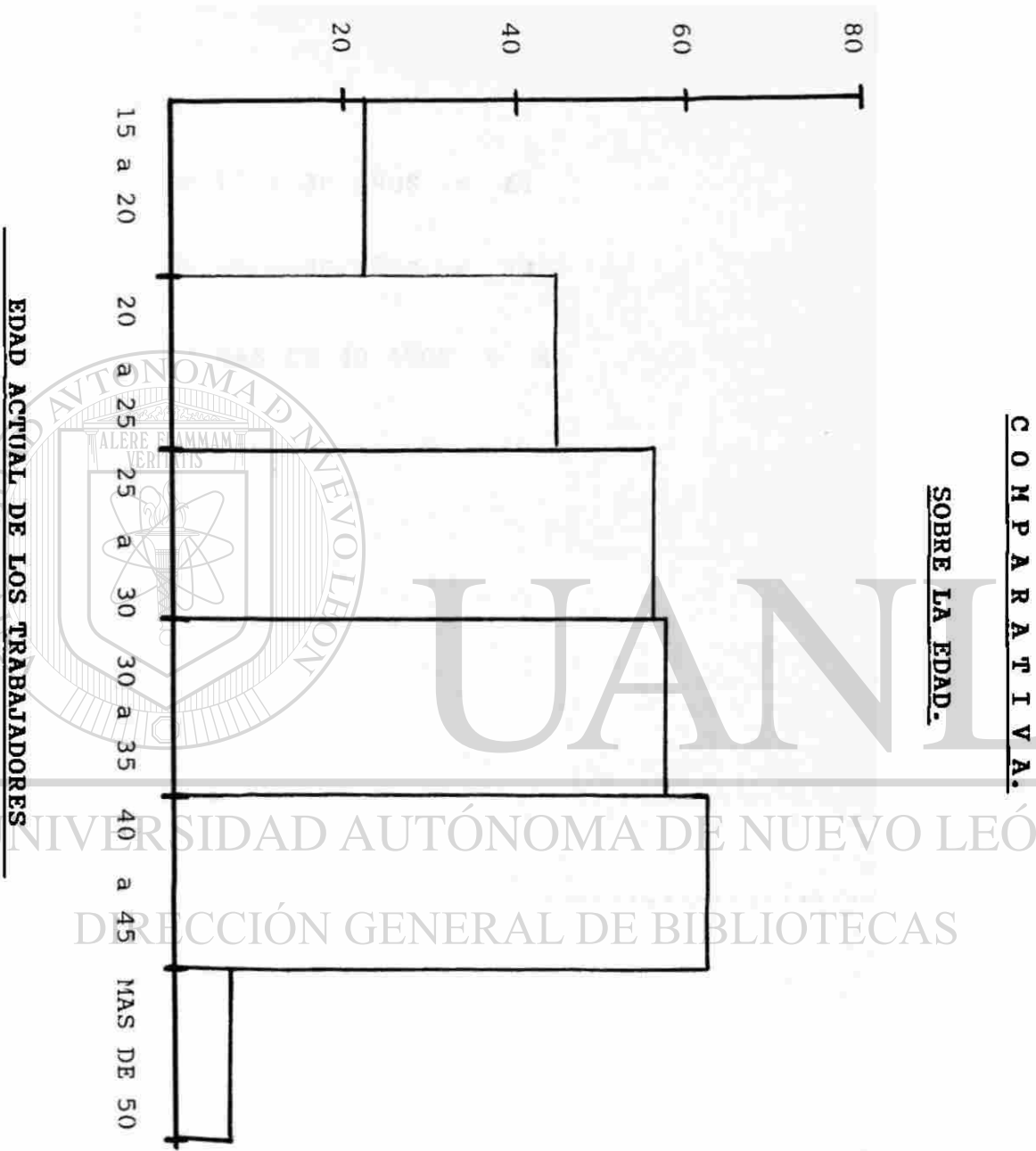
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



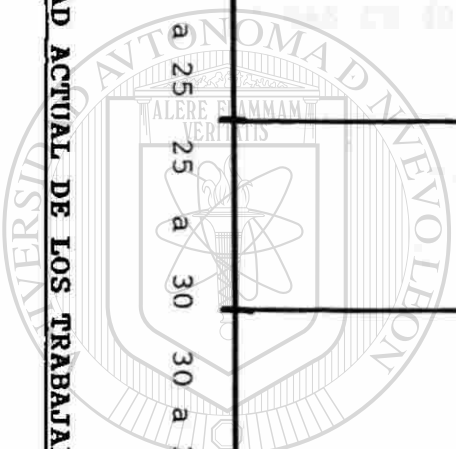
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

.....

NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.



COMPARATIVA.  
SOBRE LA EDAD.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EDAD EN QUE INGRESO A LA EMPRESA.....

DE 15 a 30 AÑOS = 61

DE 25 a 40 AÑOS = 145

DE MAS DE 40 AÑOS = 44



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

.....<sup>®</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPARATIVA DE LA EDAD DE INGRESO

A LA EMPRESA.



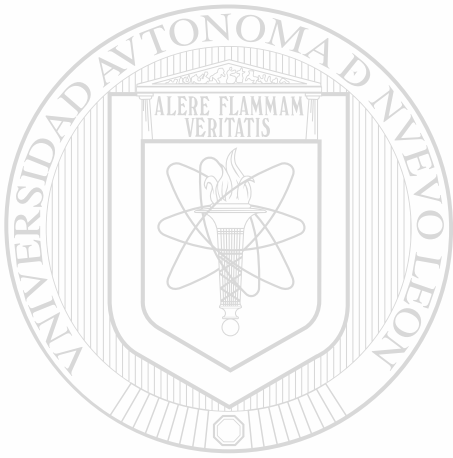
AÑOS DE EDAD EN QUE INGRESO

A LA EMPRESA.....

ESTADO CIVIL.....

CASADOS = 179

SOLTEROS = 71



UANL

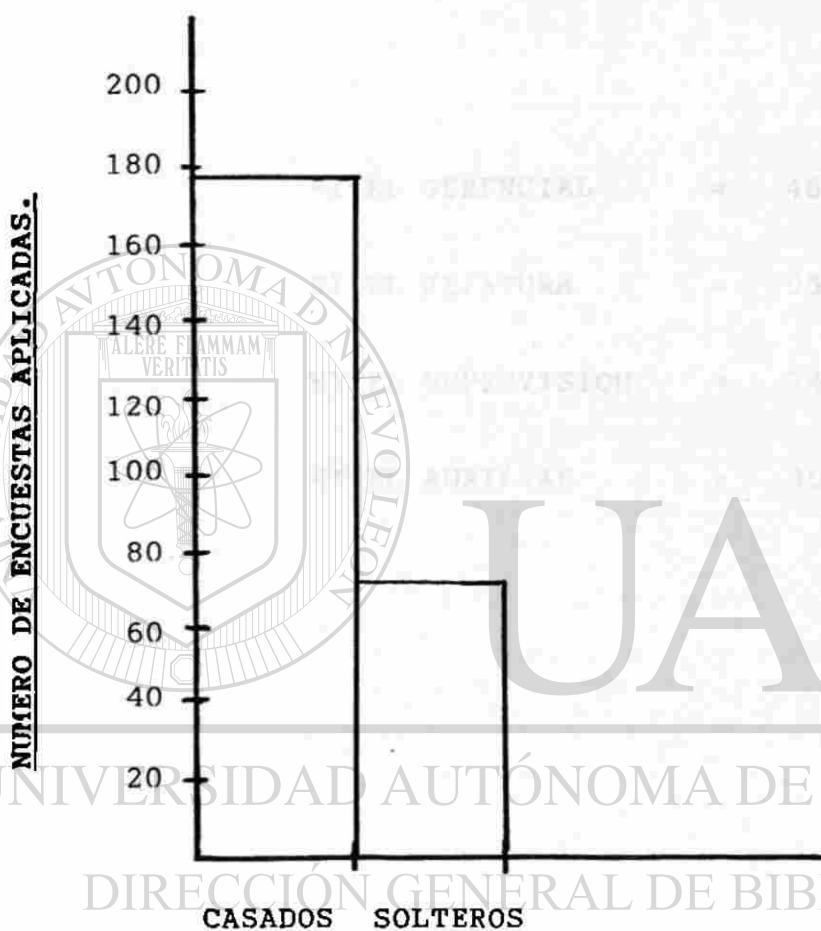
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

.....

COMPARATIVA DEL ESTADO CIVIL DELOS ENTREVISTADOS.ESTADO CIVIL..

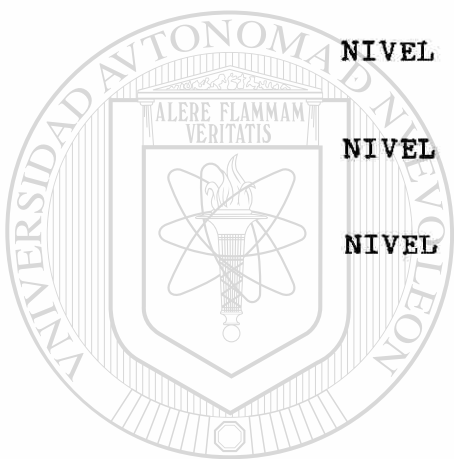
PUESTO.....

NIVEL GERENCIAL = 46

NIVEL JEFATURA = 95

NIVEL SUPERVISION = 74

NIVEL AUXILIAR = 35



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

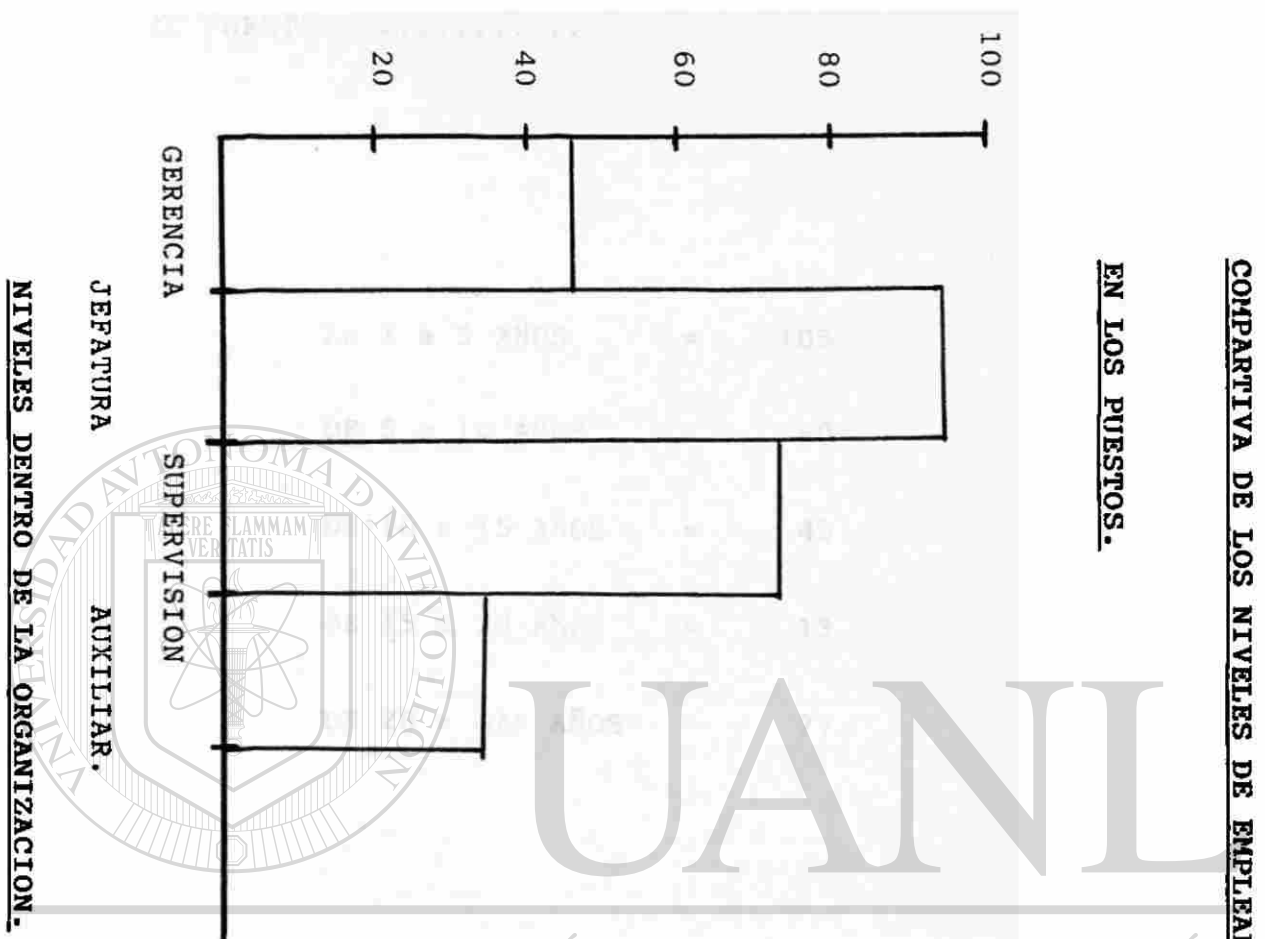
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



.....



NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.



COMPARTIVA DE LOS NIVELES DE EMPLEADOS

EN LOS PUESTOS.

NIVELES DENTRO DE LA ORGANIZACION.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



AÑOS EN EL PUESTO.....

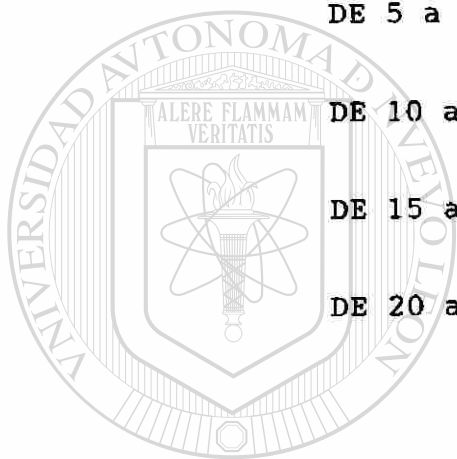
DE 1 a 5 AÑOS = 105

DE 5 a 10 AÑOS = 60

DE 10 a 15 AÑOS = 45

DE 15 a 20 AÑOS = 13

DE 20 a MAS AÑOS = 27



UANL

---

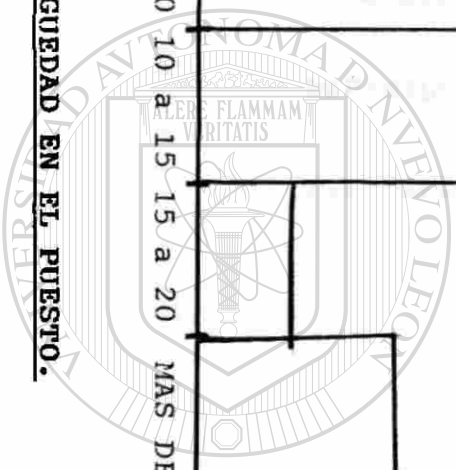
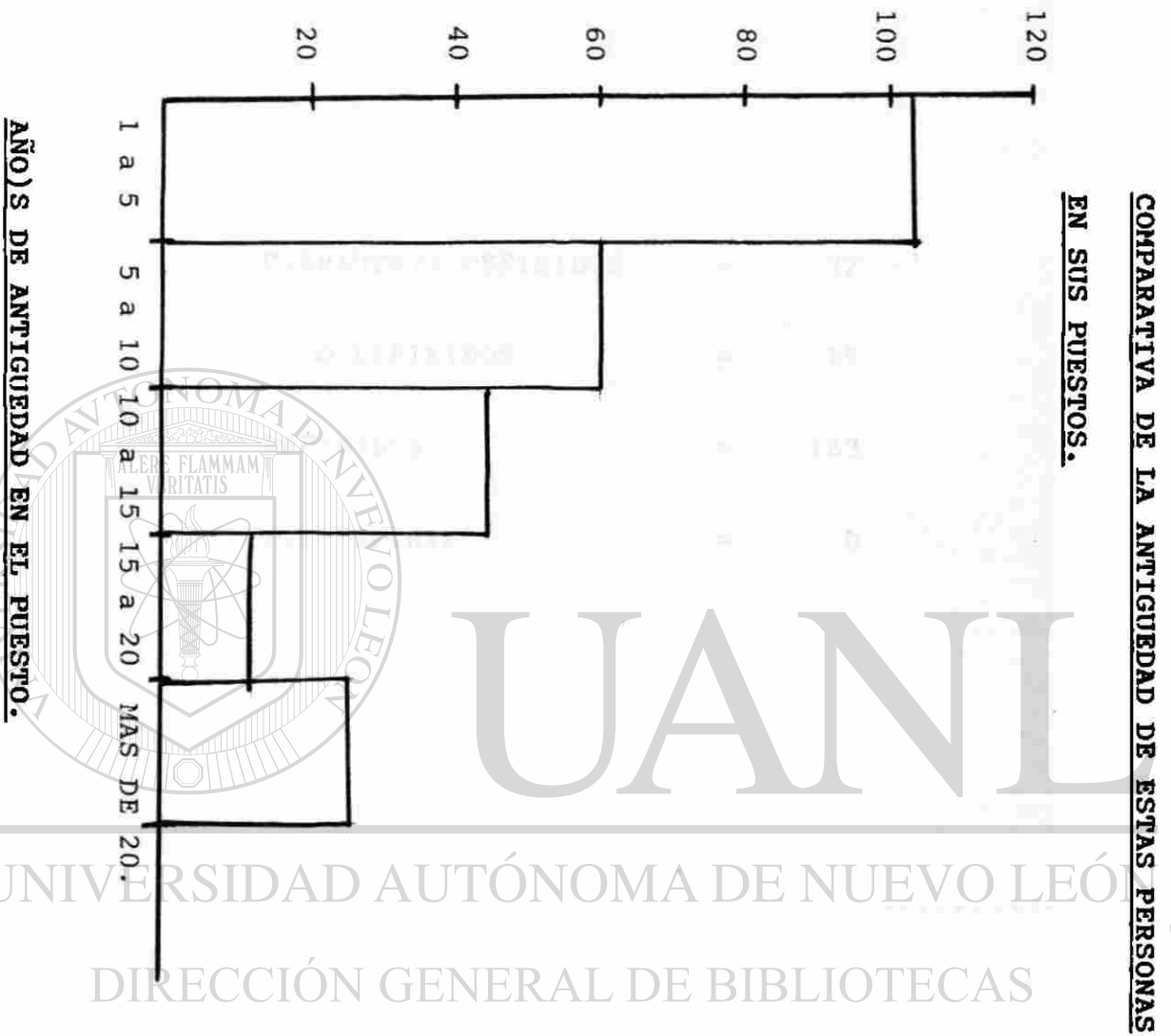
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



.....

NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



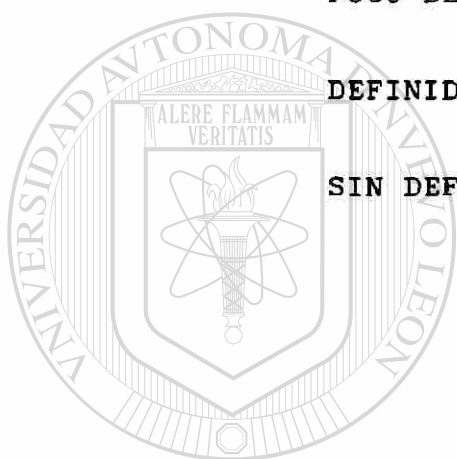
## GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO....

CLARAMENTE DEFINIDOS = 72

POCO DEFINIDOS = 15

DEFINIDOS = 163

SIN DEFINIR = 0



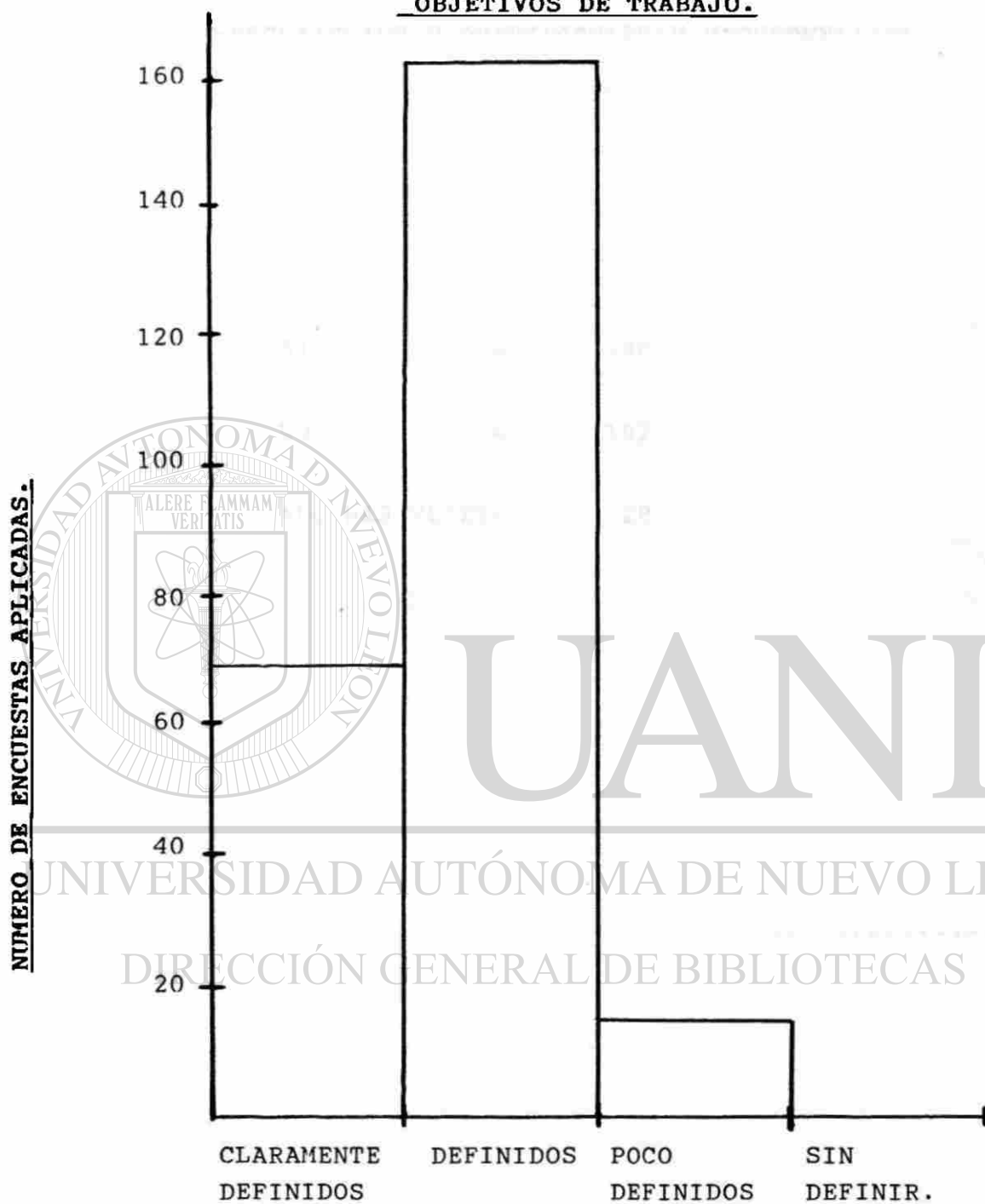
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.....®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPARATIVA DEL GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS

OBJETIVOS DE TRABAJO.



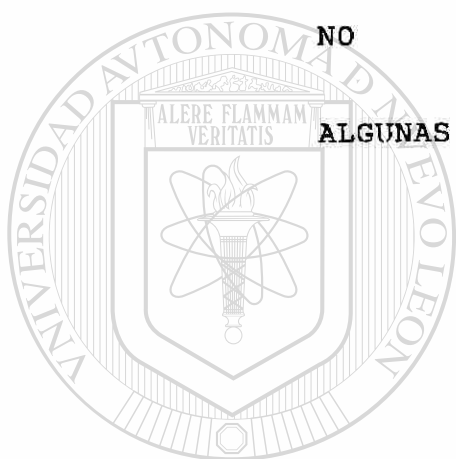
CONOCIMIENTO SOBRE LOS OBJETIVOS.

HA RECIBIDO CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO AVANZADO.....

SI = 30

NO = 192

ALGUNAS VECES= 28



# UANL

---

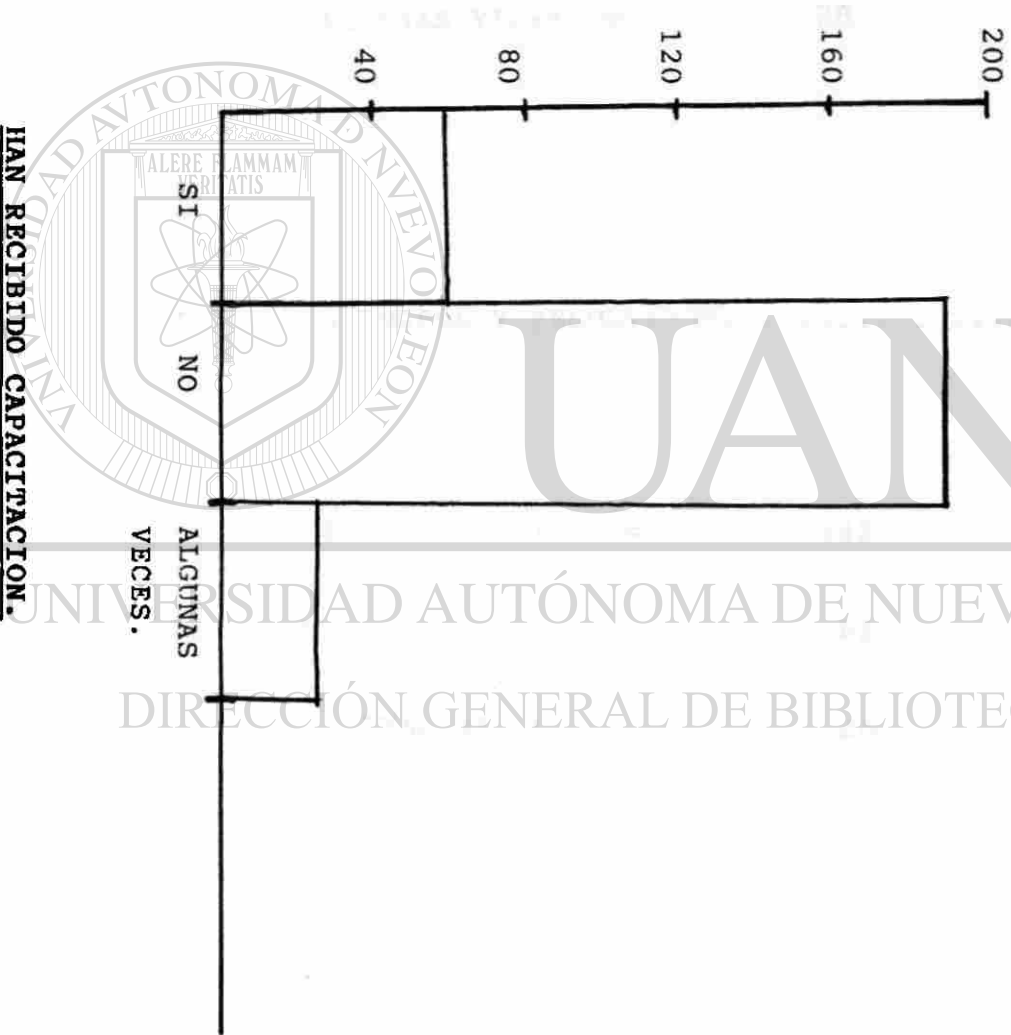
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

.....®  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPARATIVA SOBRE SI HA RECIBIDO CAPACITACION EN EL TIEMPO

EN EL CUAL HA PRESTADO SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA.

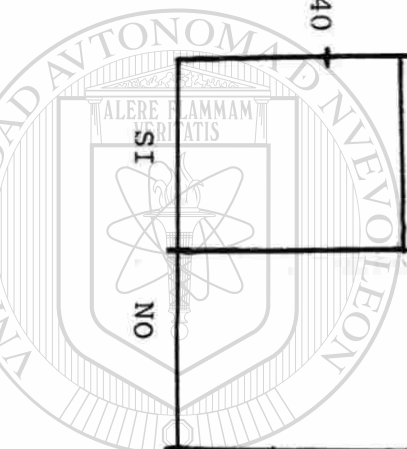
NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.



HAN RECIBIDO CAPACITACION.

ALGUNAS  
VECES.

SI  
NO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SE CUMPLEN SUS OBJETIVOS.....

SI = 180

NO = 42

ALGUNAS VECES = 28



SE RECONOCEN SUS LOGROS Y RESULTADOS.....

UANL

SI = 142

NO = 82

ALGUNAS VECES = 26

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

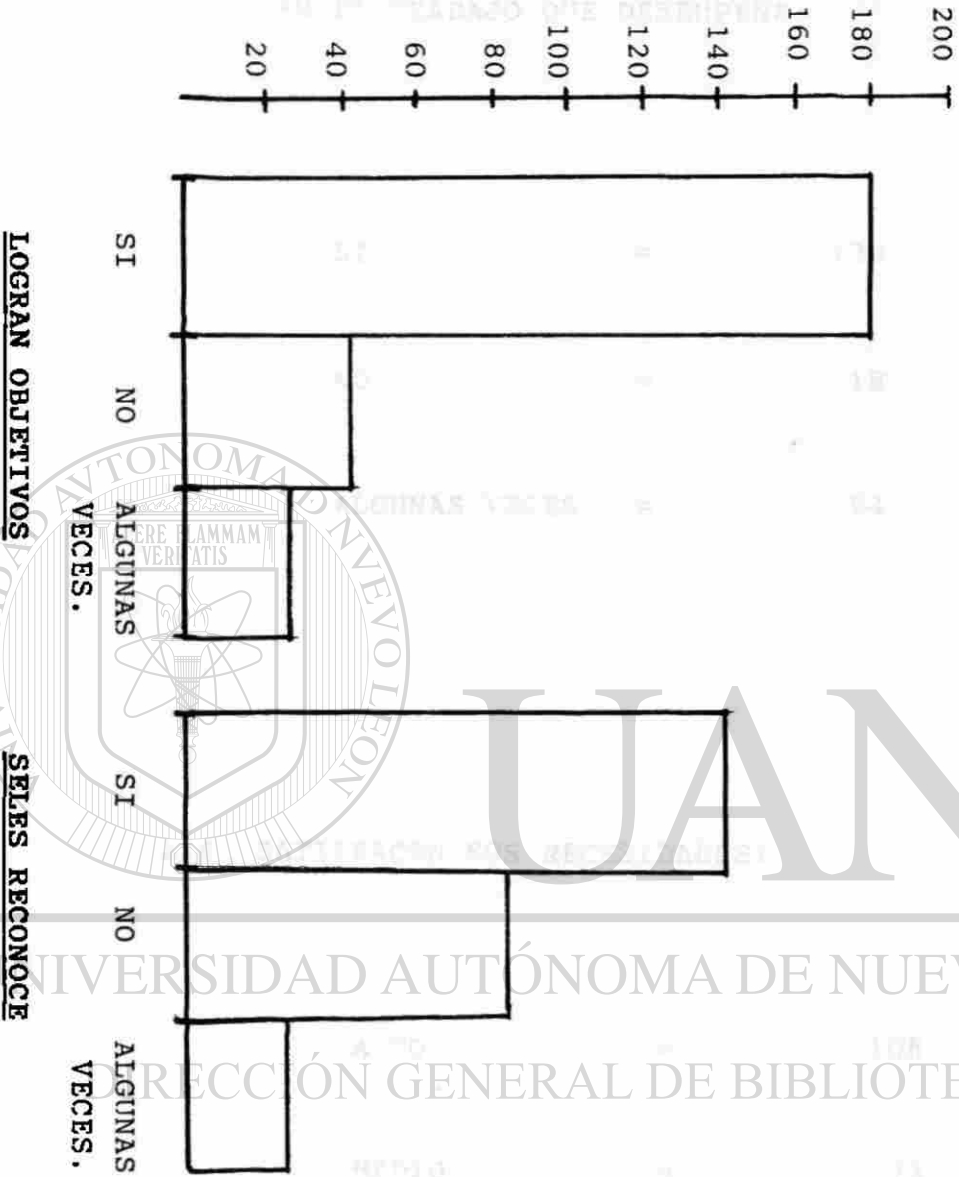
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



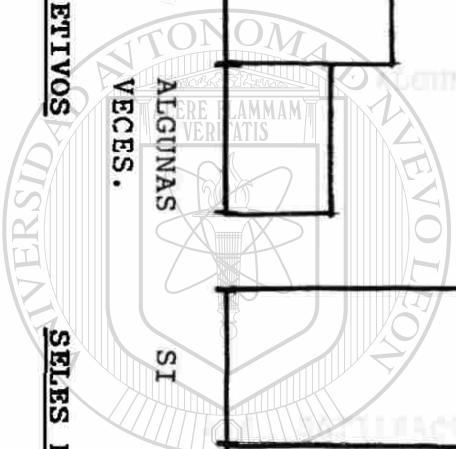
.....



**NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.**



**COMPARTIVA: SI CUMPLEN SUS OBJETIVOS Y SI SE LES RECONOCE.**



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SE SIENTE AGUSTO EN EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA.

SI = 138

NO = 18

ALGUNAS VECES = 94



UANL

GRADO EN QUE SE SATISFACEN SUS NECESIDADES:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ALTO = 108

MEDIO = 73

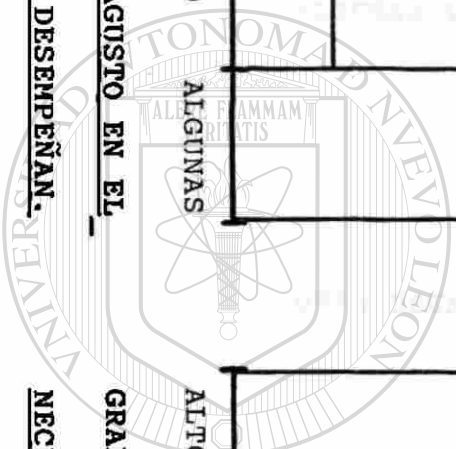
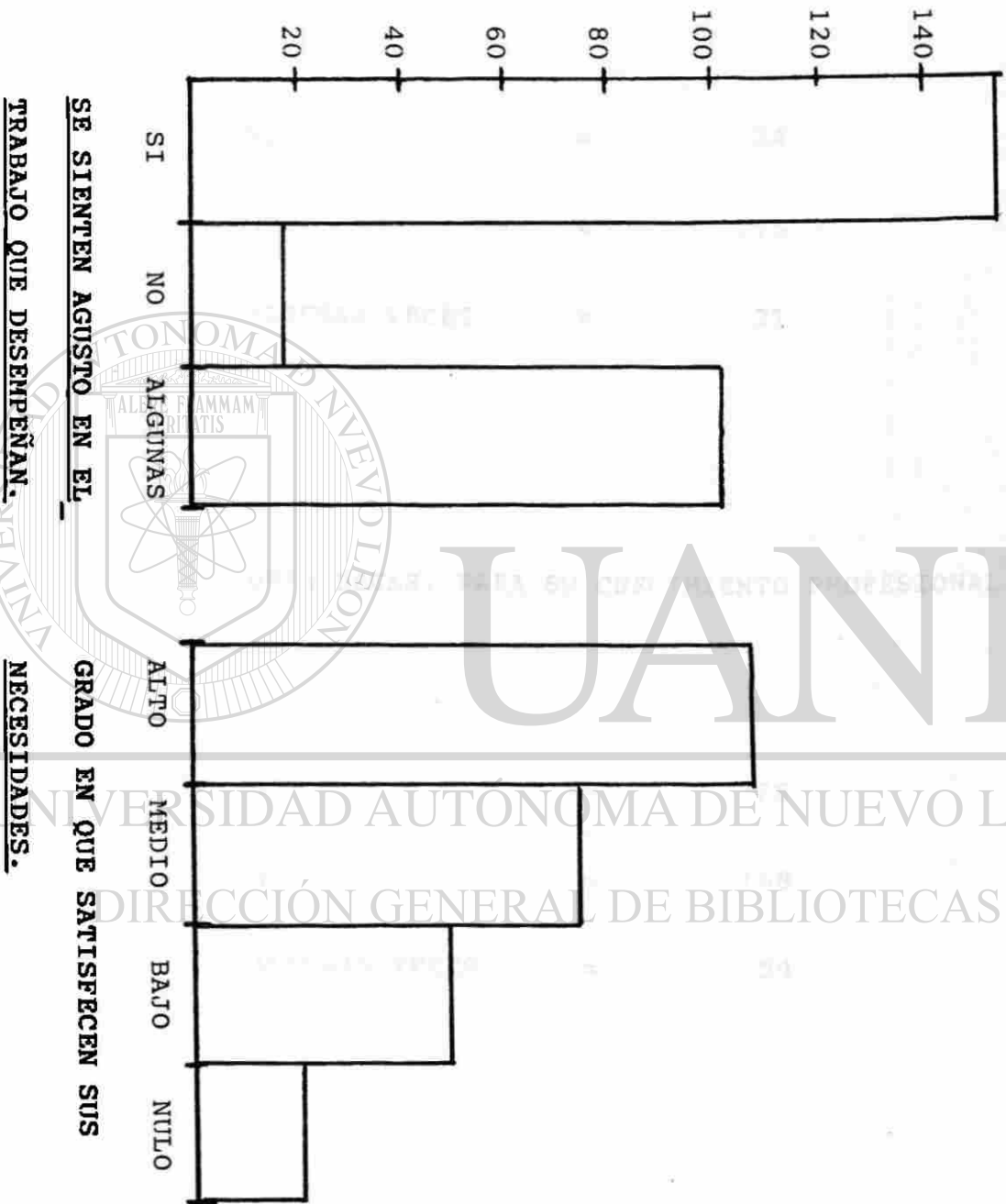
BAJO = 49

NULO = 20

.....

COMPARATIVA DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.



UANL

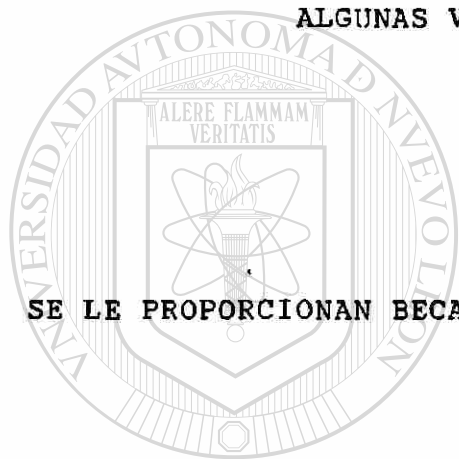
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PARTICIPA EN EVENTOS DE DESARROLLO.....

SI = 34

NO = 175

ALGUNAS VECES = 31



SE LE PROPORCIONAN BECAS. PARA SU CRECIMIENTO PROFESIONAL.

UANL

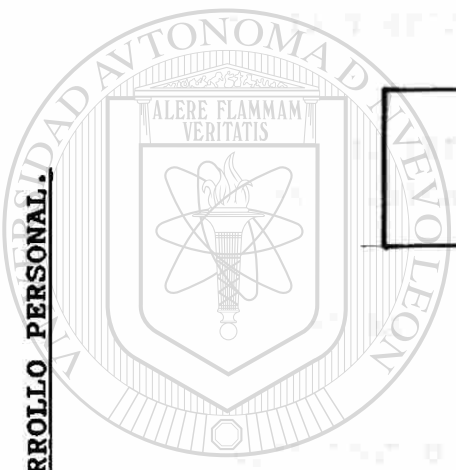
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

NO = 168

ALGUNAS VECES = 54

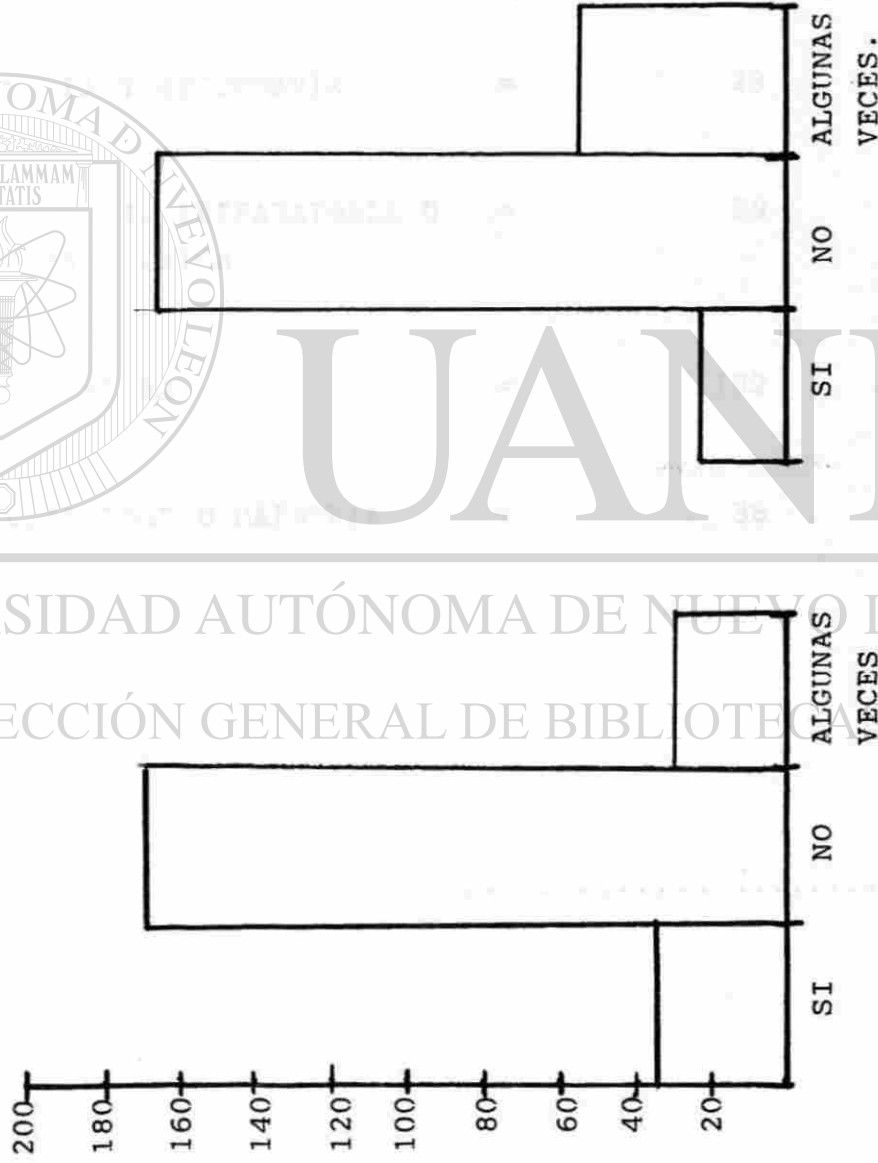
.....



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPARATIVA SOBRE SU DESARROLLO PERSONAL.



NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.

RECIBEN BECAS PARA SU CRECIMIENTO  
COMO PROFESIONISTAS.

PARTICIPAN EN EVENTOS DE  
DESARROLLO.



ESCOLARIDAD.....

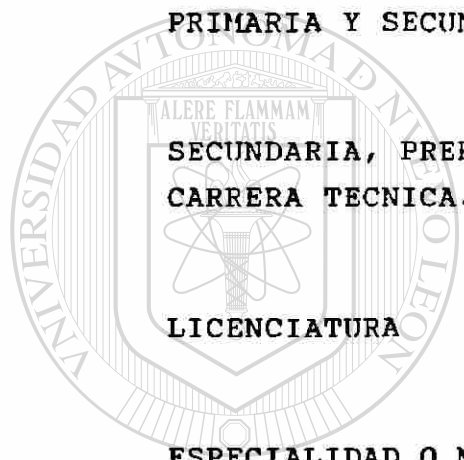
SOLO PRIMARIA = 0

PRIMARIA Y SECUNDARIA = 23

SECUNDARIA, PREPARATORIA O CARRERA TECNICA. = 59

LICENCIATURA = 132

ESPECIALIDAD O MAESTRIA = 36



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

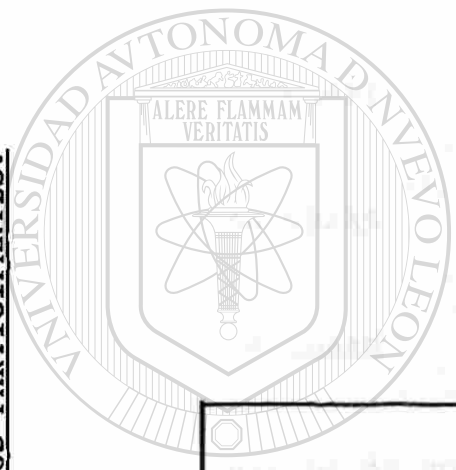


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

.....

TIPO DE INSTRUCCION DE LOS PARTICIPANTES.

NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.



SOLO PRIMARIA

PRIMARIA Y SECUNDARIA

CARRERA TECNICA.

LICENCIATURAS

ESPECIALIDAD O MAESTRIA.

ESCOLARIDAD

DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO. ....

MENOS DE 30 HORAS = 12

35 HORAS = 14

40 HORAS = 64

48 HORAS = 102

MAS DE 48 HORAS = 58



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

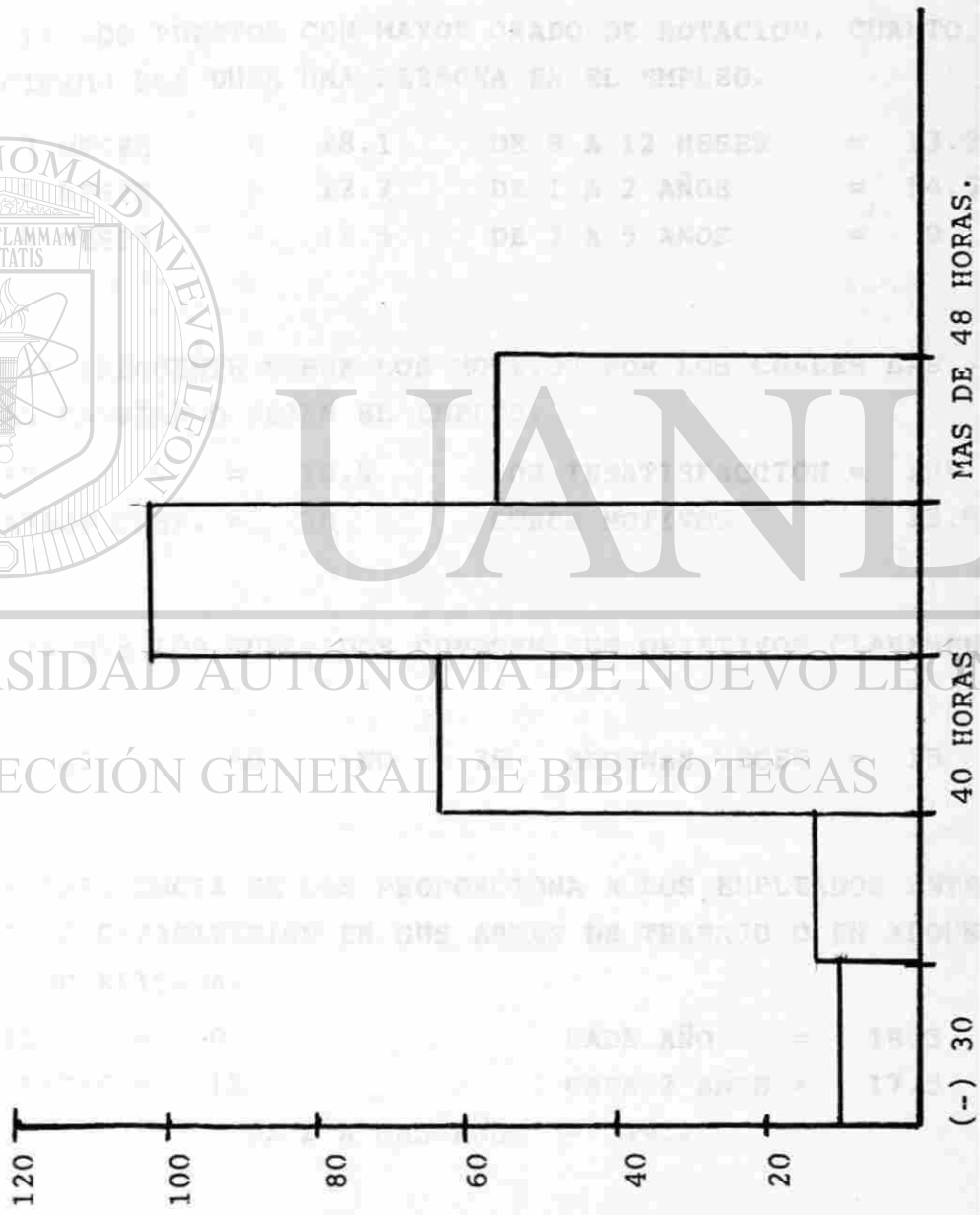
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

.....



COMPARATIVA SOBRE LA DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO.



NUMERO DE ENCUESTAS APLICADAS.

®

35 HORAS

48 HORAS

MAS DE 48 HORAS.

DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO.

ENCUESTA REALIZADA ALEATORIAMENTE A GERENTES, JEFES Y  
 FUNCIONARIOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL:  
 CON EL FIN DE DETERMINAR EL GRADO DE OBSOLESCENCIA -  
 DEL RECURSO HUMANO.

MONTERREY N.L.

1.- DENTRO DE LOS PUESTOS CON MAYOR GRADO DE ROTACION, CUANTO  
 ES EL MINIMO QUE DURA UNA PERSONA EN EL EMPLEO.

|                |   |      |                 |   |      |
|----------------|---|------|-----------------|---|------|
| DE 1 A 3 MESES | = | 28.1 | DE 9 A 12 MESES | = | 13.2 |
| DE 3 A 6 MESES | = | 22.7 | DE 1 A 2 AÑOS   | = | 14.5 |
| DE 6 A 9 MESES | = | 12.5 | DE 2 A 5 AÑOS   | = | 9    |

2.- CAUSA MAS FRECUENTE SOBRE LOS MOTIVOS POR LOS CUALES LAS -  
 PERSONAS CAMBIAN O DEJAN EL EMPLEO.

|                   |   |      |                    |   |      |
|-------------------|---|------|--------------------|---|------|
| POR CESE          | = | 19.5 | POR INSATISFACCION | = | 29.0 |
| POR TRABAJO TEMP. | = | 38   | OTROS MOTIVOS      | = | 13.5 |

3.- CONSIDERA QUE LOS EMPLEADOS CONOCEN SUS OBJETIVOS CLARAMEN  
 TE.

SI = 60 NO = 25 ALGUNAS VECES = 15

4.- CON QUE FRECUENCIA SE LES PROPORCIONA A LOS EMPLEADOS ENTRE  
 NAMIEN TO O CAPACITACION EN SUS AREAS DE TRABAJO O EN ALGUNA  
 AREA ESPECIALIZADA.

|              |   |                 |             |      |      |
|--------------|---|-----------------|-------------|------|------|
| CADA MES     | = | 0               | CADA AÑO    | =    | 18.3 |
| CADA 6 MESES | = | 15              | CADA 2 AÑOS | =    | 17.5 |
|              |   | DE 2 A MAS AÑOS | =           | 49.2 |      |

5.- SE LES PROPORCIONAN BECAS A SUS EMPLEADOS PARA SU CRECIMIEN-  
 TO COMO PROFESIONISTAS.

SI = 7 NO = 88 ALGUNAS VECES = 5

6.- REALIZAN FRECUENTEMENTE CURSOS, SEMINARIOS, DIPLOMADOS, -  
O CONGRESOS DE TRABAJO PARA SUS EMPLEADOS.

SI = 37 NO = 54.9 ALGUNAS = 8.1  
VECES.

7.- POR QUE CREE QUE LOS TRABAJADORES NO ASISTEN A ESTE TIPO DE  
EVENTOS.

POR QUE SE IMPARTEN EN SUS HORARIOS DE TRABAJO. = 69 POR QUE NO DESEAN LA  
CAPACITACION. = 31

8.- NIVEL DE INSTRUCCION PREDOMINANTE ENTRE LOS EMPLEADOS.

SOLO PRIMARIA = 0 SECUNDARIA PREPARATORIA = 18.3  
TECNICA.  
PRIMARIA Y SEC. = 11 LICENCIATURA = 61  
MAESTRIA O ESPECIALIZACION = 9.7

9.- NUMERO DE TRABAJADORES POR RANGOS DE EDAD.

DE 15 A 20 = 8.8 DE 20 A 25 = 24.5  
DE 25 A 30 = 22.8 DE 30 A 35 = 17.5  
DE 35 A 40 = 14 DE MAS DE 40 = 12.4

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

10.- EDAD APROXIMADA DE INGRESO A LA EMPRESA.

DE 15 A 30 = 57.7 DE 30 A 40 = 32  
DE MAS DE 40 AÑOS = 10.3

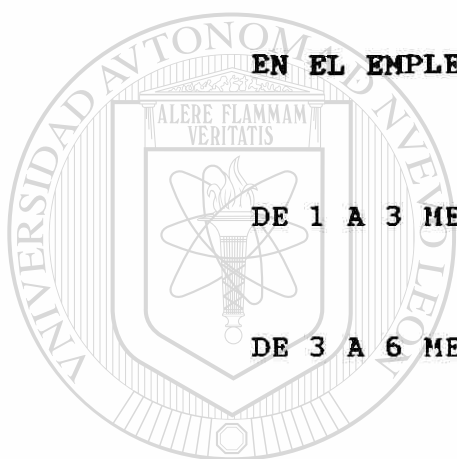
**DURACION DE LOS TRABAJADORES**

**EN EL EMPLEO.**

DE 1 A 3 MESES = 28.1      DE 9 A 12 MESES = 13.2

DE 3 A 6 MESES = 22.7      DE 1 A 2 AÑOS = 14.5

DE 6 A 9 MESES = 12.5      DE 2 A 5 AÑOS = 9



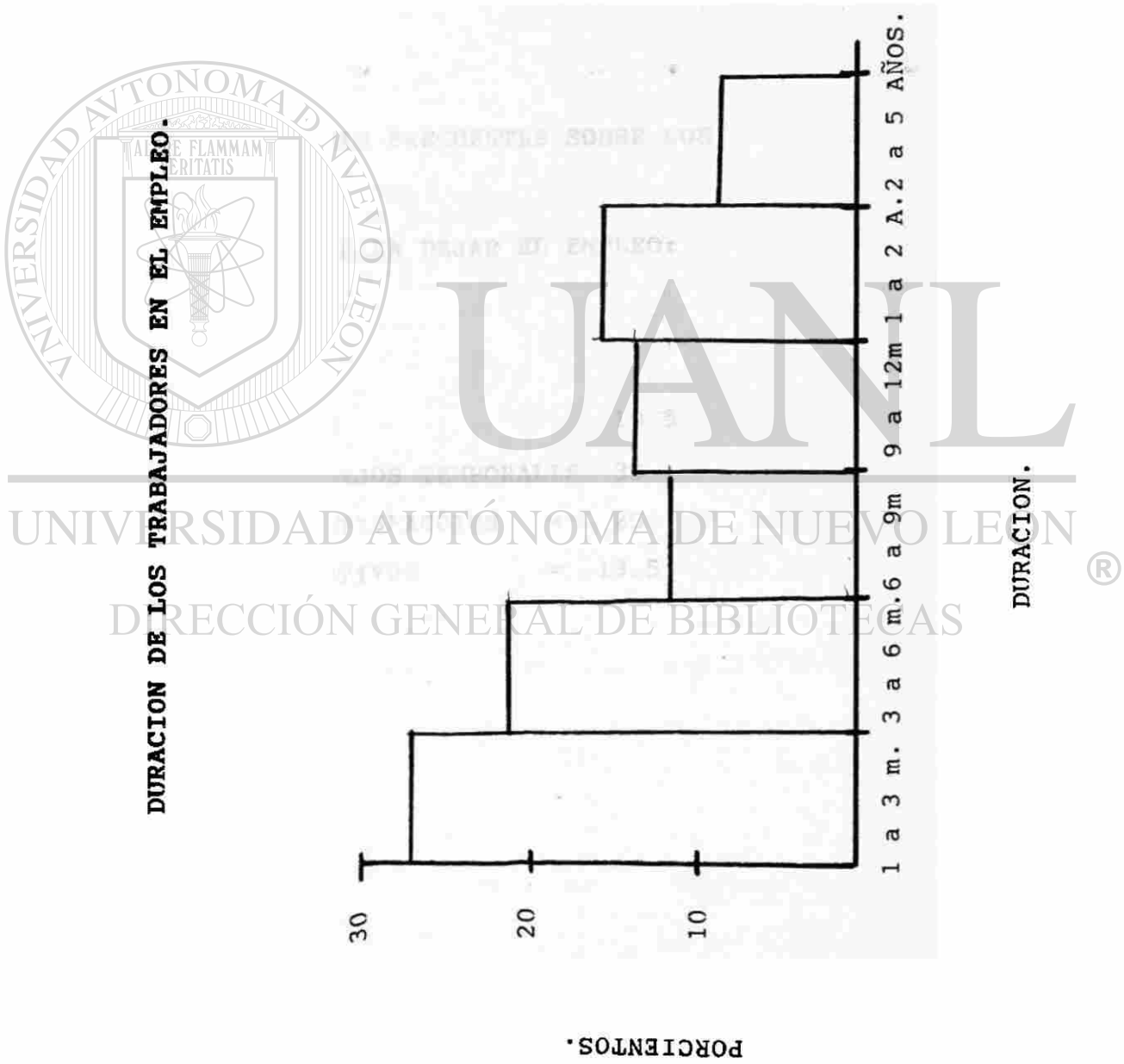
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

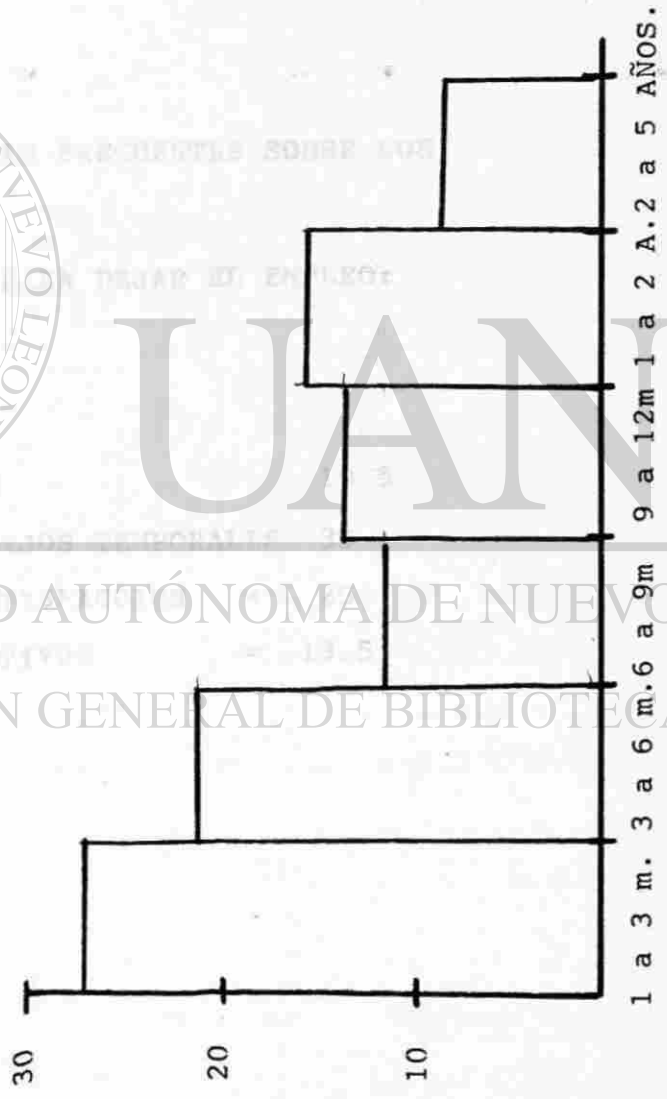


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DURACION DE LOS TRABAJADORES EN EL EMPLEO.

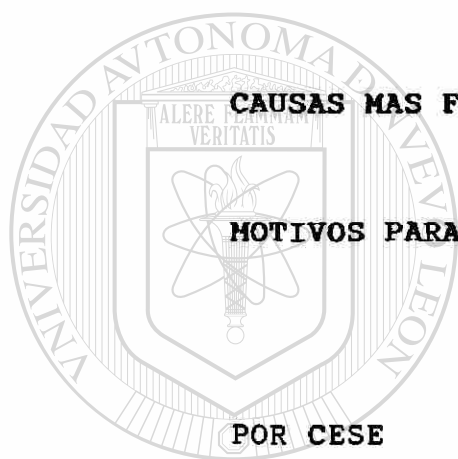


DURACION DE LOS TRABAJADORES EN EL EMPLEO.



PORCIENTOS.

DURACION.



**CAUSAS MAS FRECUENTES SOBRE LOS**

**MOTIVOS PARA DEJAR EL EMPLEO:**

**POR CESE = 19.5**

---

**POR TRABAJOS TEMPORALES 38**

**POR INSATISFACCION = 29**

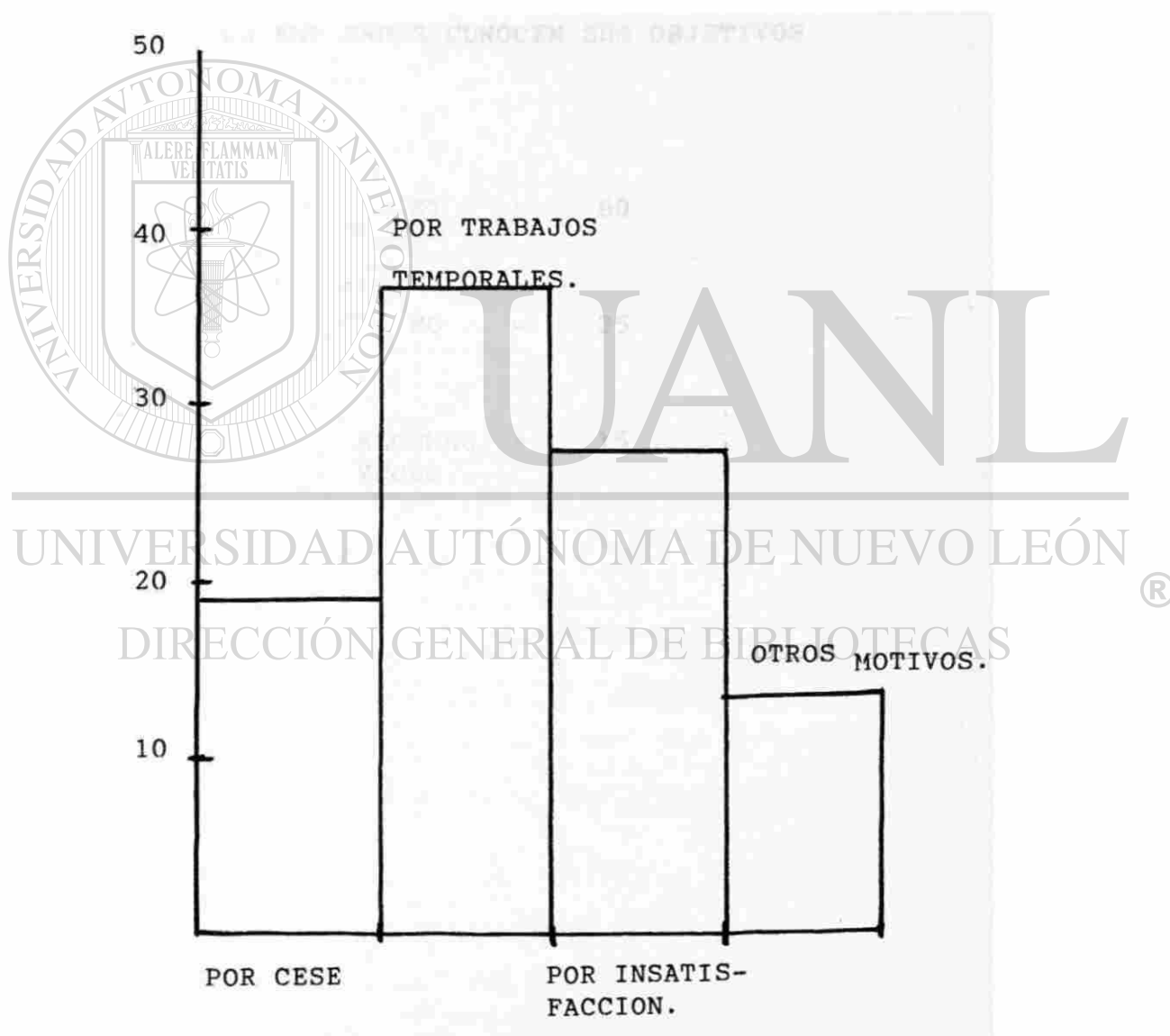
**OTROS MOTIVOS = 13.5**

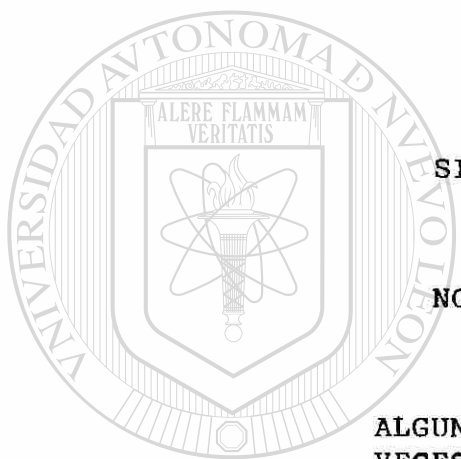
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**CAUSAS MAS FRECUENTES SOBRE LOS MOTIVOS  
PARA DEJAR EL EMPLEO.**



**LOS EMPLEADOS CONOCEN SUS OBJETIVOS**

SI = 60

NO = 25

ALGUNAS  
VECES. = 15**UANL**

---

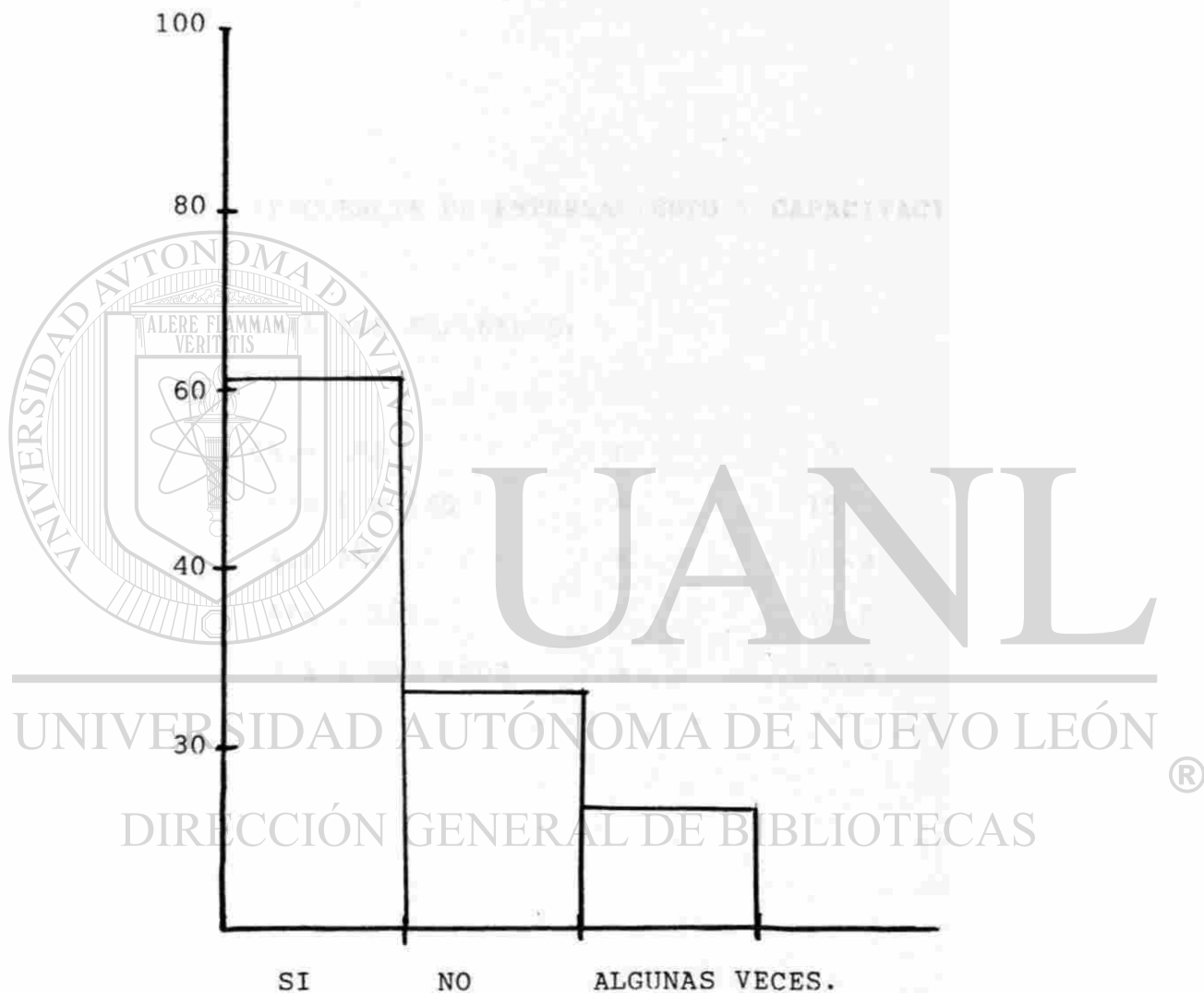
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

®

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**



## LOS EMPLEADOS CONOCEN SUS OBJETIVOS



**FRECUENCIA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION**

**PARA LOS EMPLEADOS:**

CADA MES

=

0

CADA 6 MESES

=

15

CADA AÑO

=

18.3

CADA 2 AÑOS

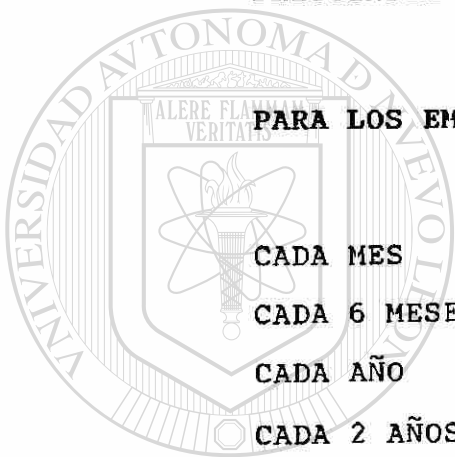
=

17.5

DE 2 A MAS AÑOS

=

49.2



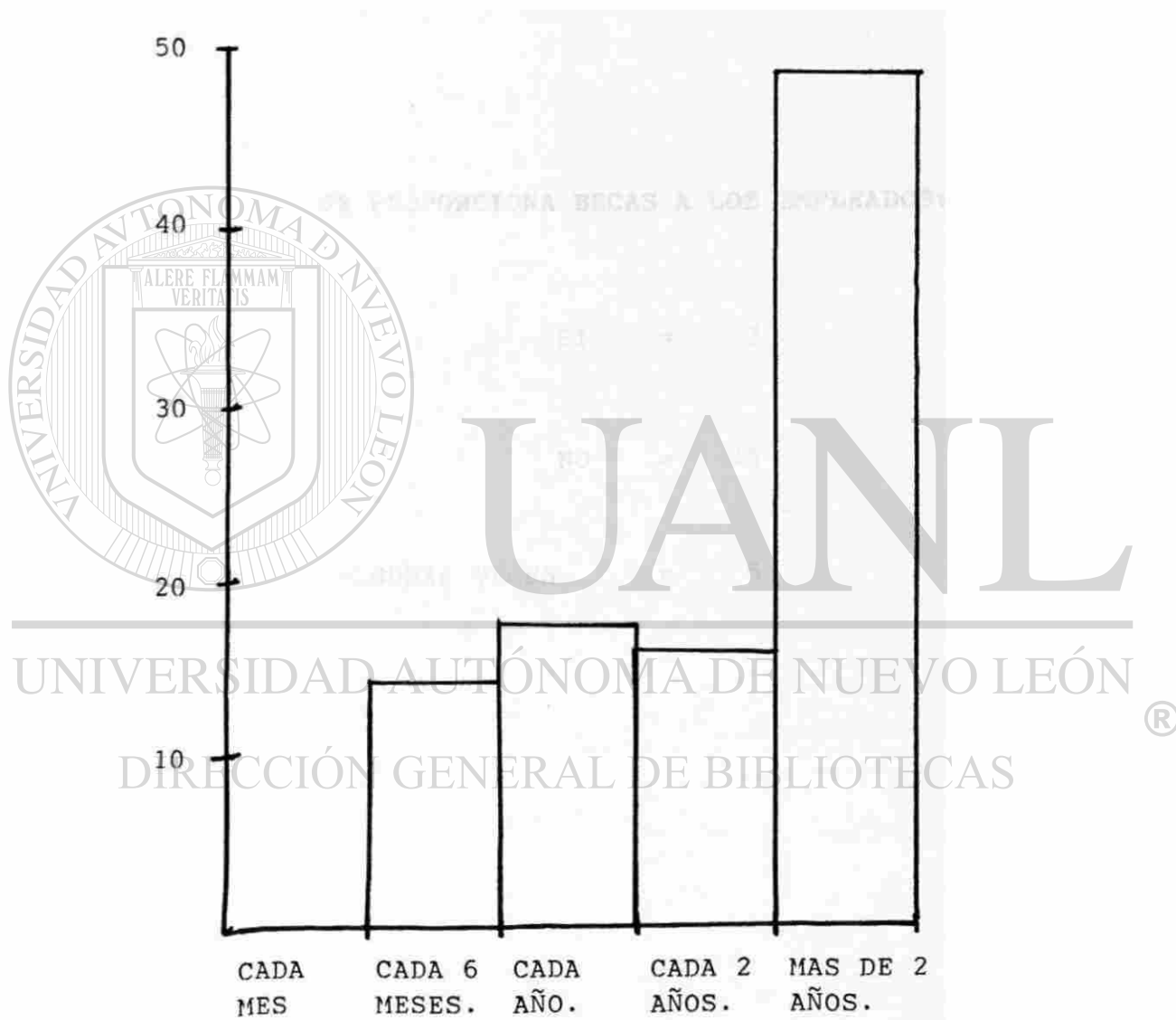
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

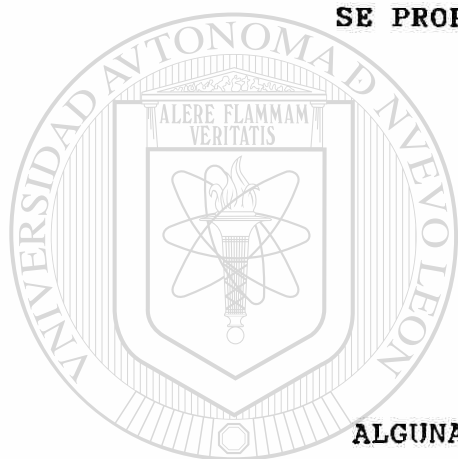


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**FRECUENCIA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.  
PARA LOS EMPLEADOS.**



**SE PROPORCIONA BECAS A LOS EMPLEADOS:**



SI = 7

NO = 88

ALGUNAS VECES = 5

UANL

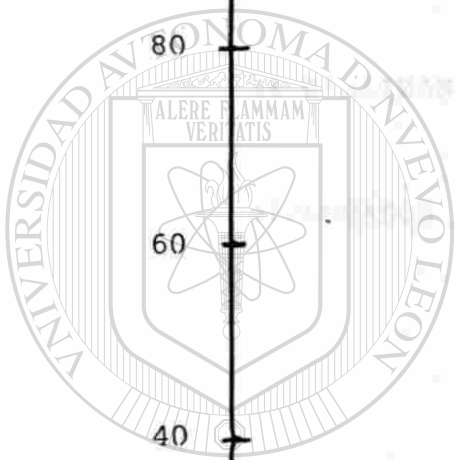
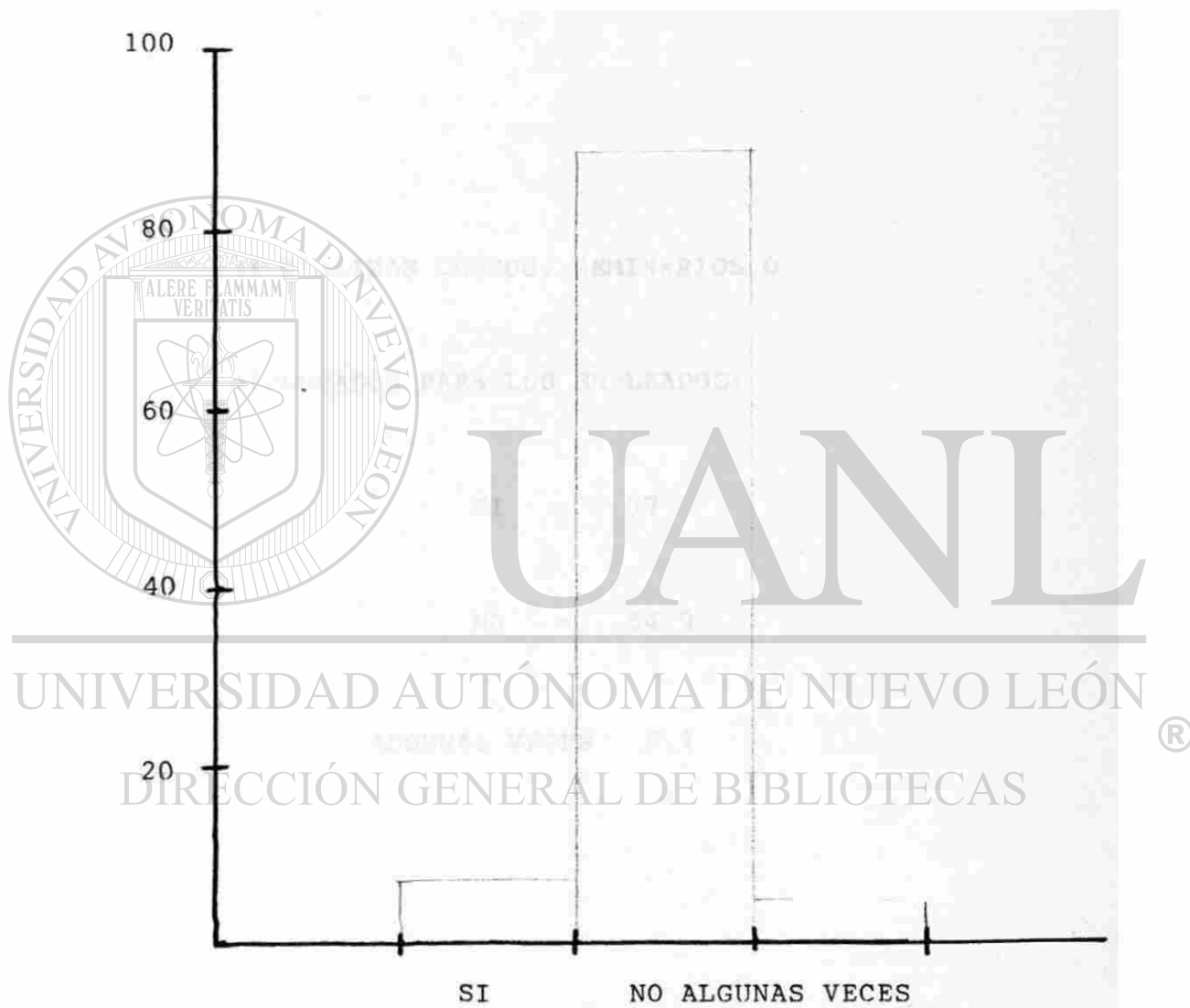
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SE PROPORCIONAN BECAS A LOS TRABAJADORES.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





**SE REALIZAN CURSOS, SEMINARIOS O**

**DIPLOMADOS PARA LOS EMPLEADOS:**

**SI = 37**  
**NO = 54.9**

---

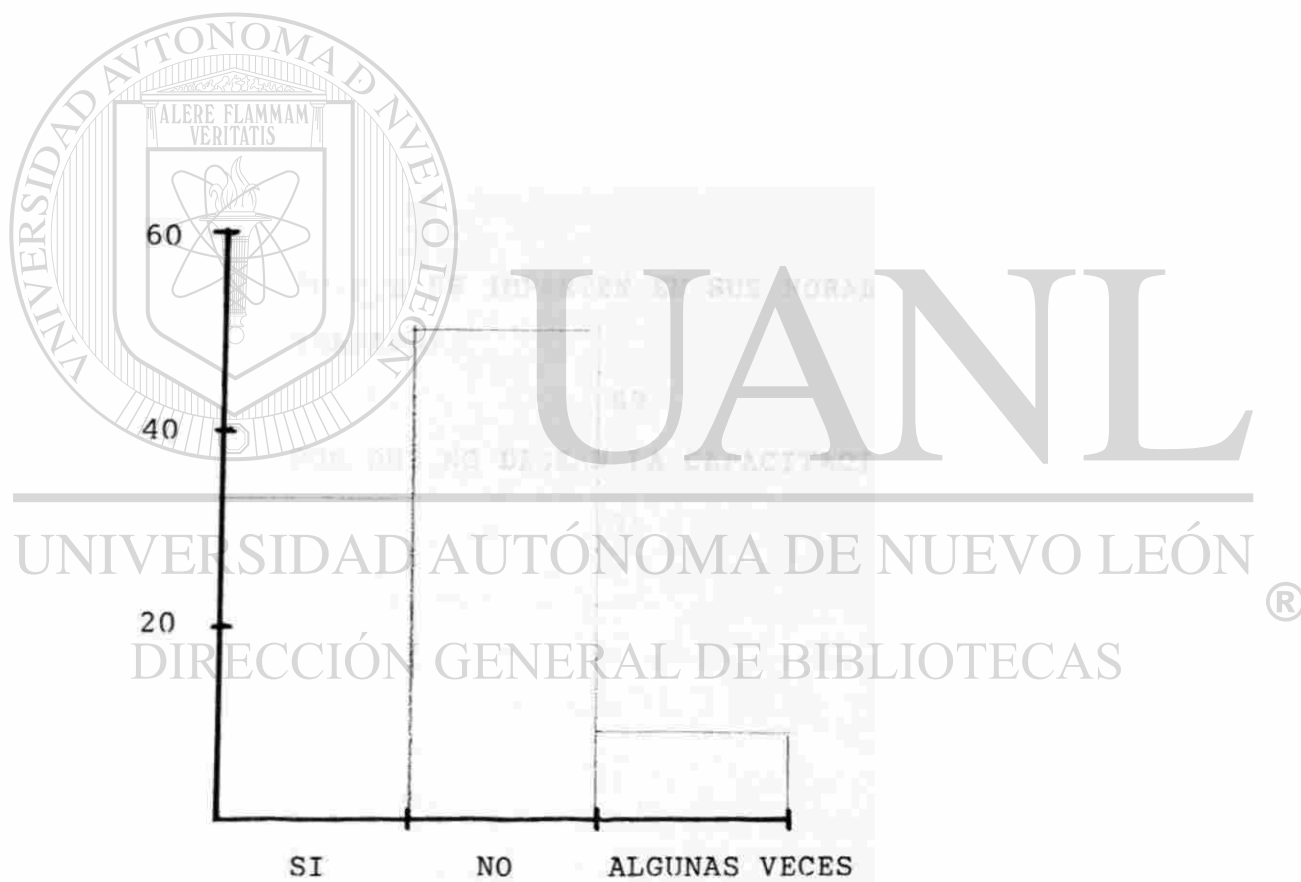
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**ALGUNAS VECES 8.1**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**



**SE REALIZAN CURSOS PARA LOS TRABAJADORES.**



..

POR QUE LOS EMPLEADOS NO ASISTEN A LOS

CURSOS QUE IMPARTE LA COMPAÑIA:

PORQUE SE IMPARTEN EN SUS HORARIOS DE  
TRABAJO:

69

POR QUE NO DESEAN LA CAPACITACION

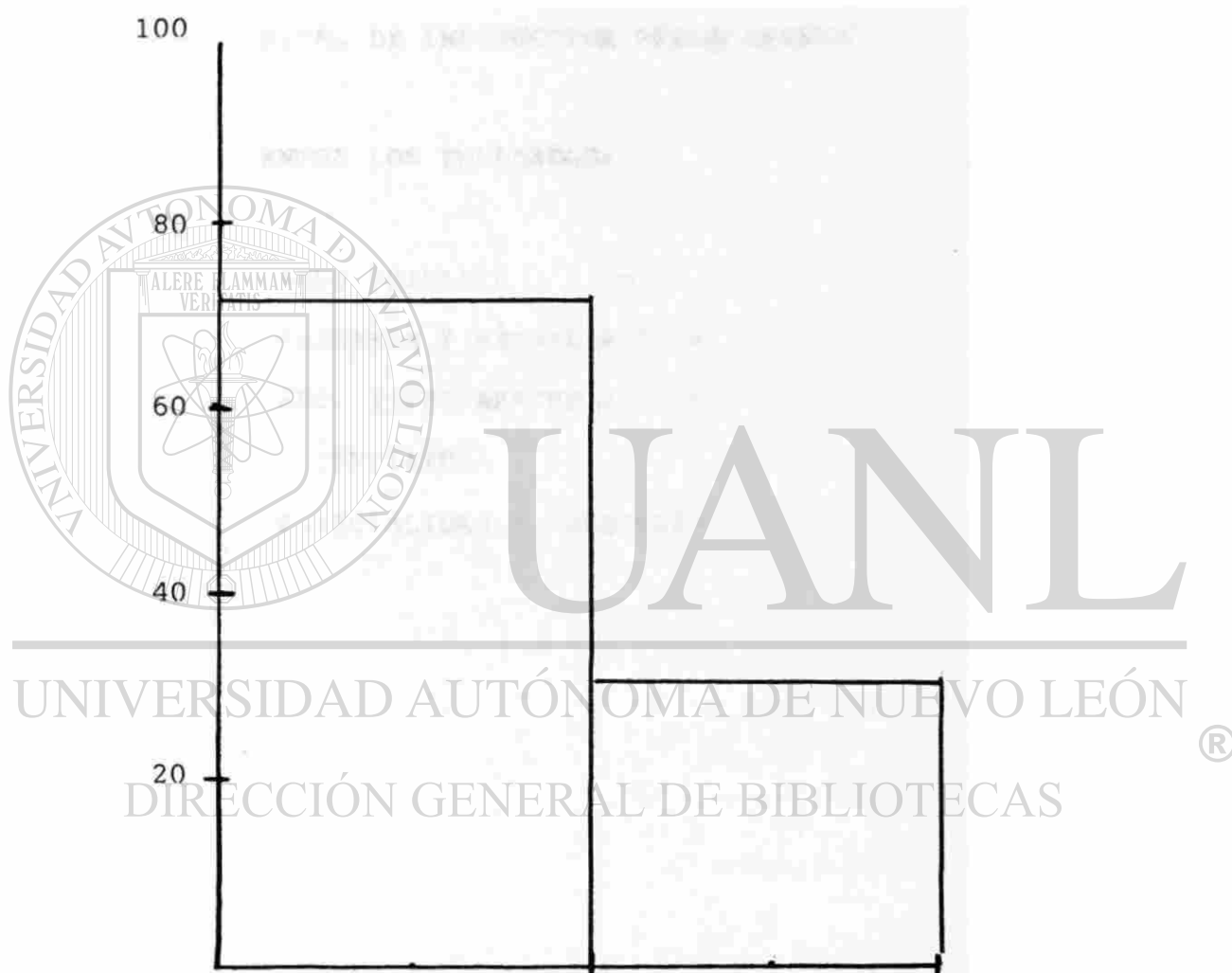
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>31</sup>

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS<sup>®</sup>



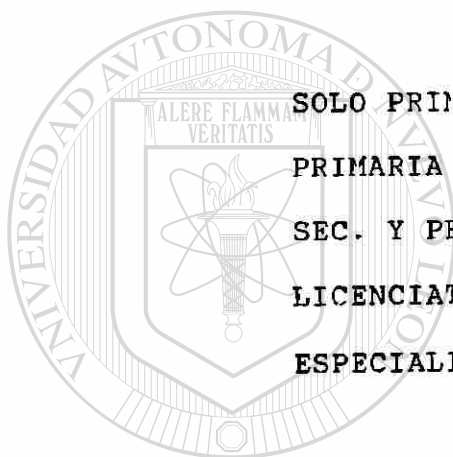
**POR QUE LOS TRABAJADORES NO ASISTEN A CURSOS:**



POR QUE SE IMPARTEN EN SU HORARIO DE TRABAJO. - POR QUE NO DESEAN CAPACITARSE.

**NIVEL DE INSTRUCCION PREDOMINANTE****ENTRE LOS EMPLEADOS:**

|                         |   |      |
|-------------------------|---|------|
| SOLO PRIMARIA           | = | 0    |
| PRIMARIA Y SECUNDARIA   | = | 11   |
| SEC. Y PREPARATORIA     | = | 18.3 |
| LICENCIATURA            | = | 61   |
| ESPECIALIDAD Y MAESTRIA | = | 9.7  |



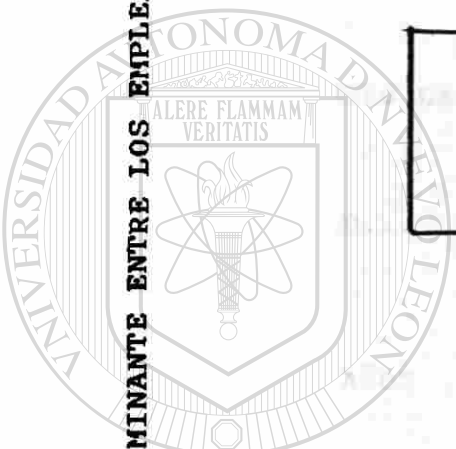
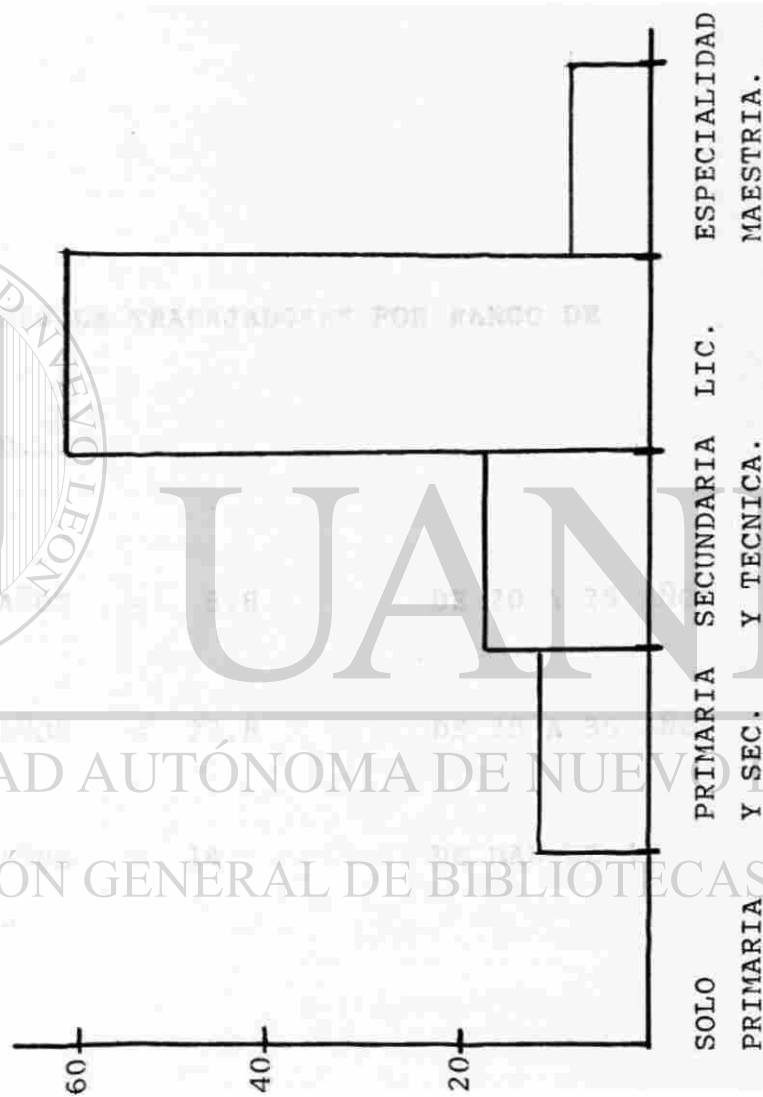
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

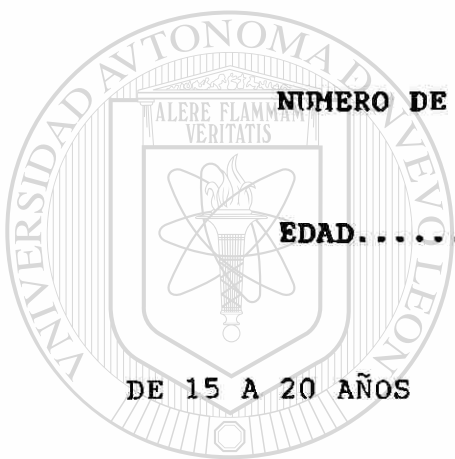


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**NIVEL DE INSTRUCCION PREDOMINANTE ENTRE LOS EMPLEADOS.**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**NÚMERO DE TRABAJADORES POR RANGO DE**

**EDAD.....**

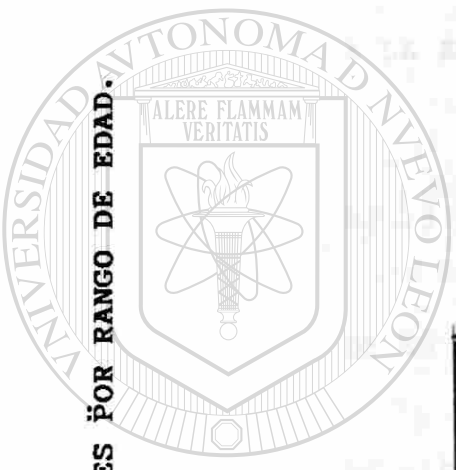
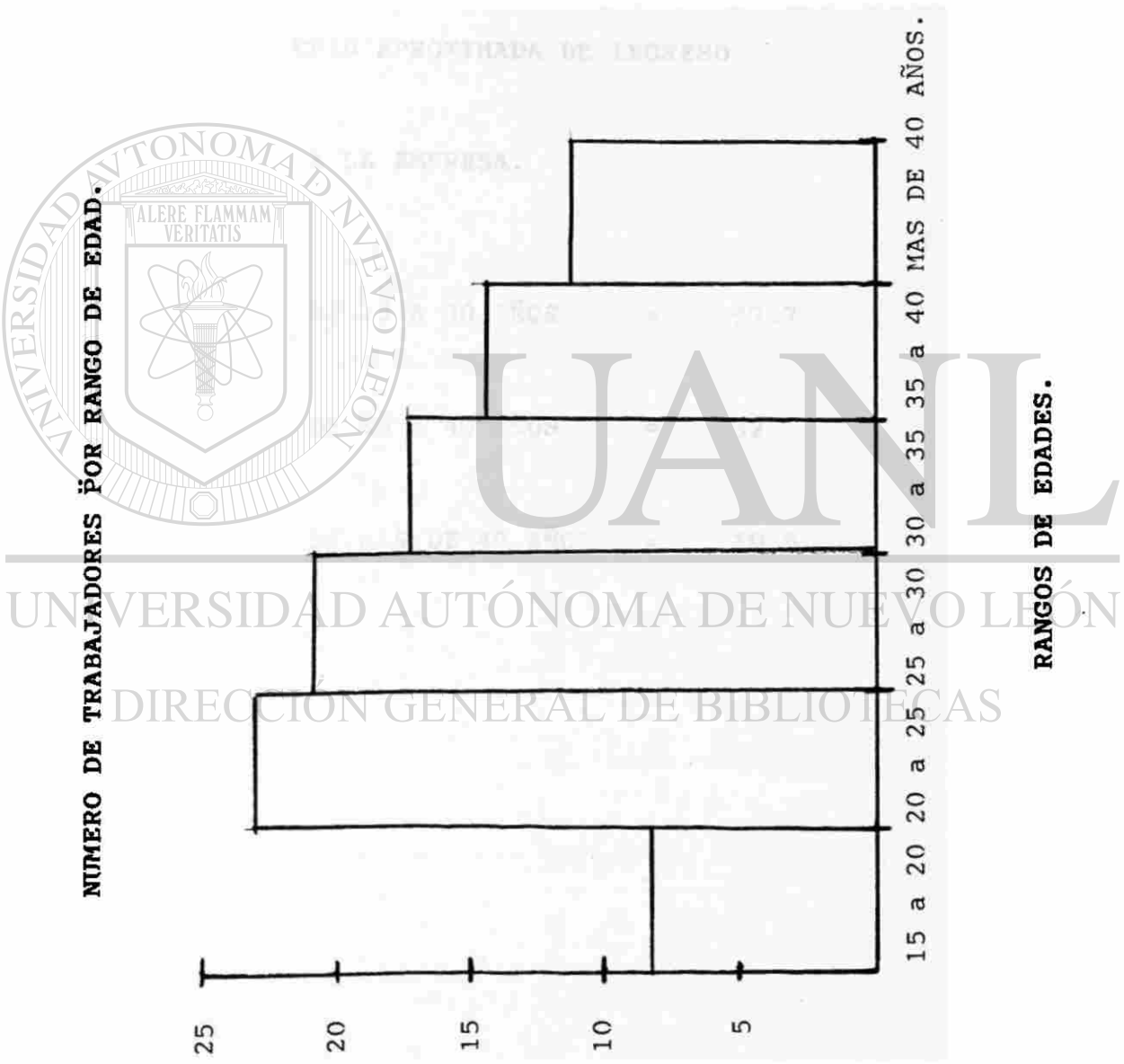
DE 15 A 20 AÑOS = 8.8      DE 20 A 25 AÑOS = 24.5

DE 25 A 30 AÑOS = 22.8      DE 30 A 35 AÑOS = 17.5

DE 35 A 40 AÑOS = 14      DE MAS DE 40 = 12.4

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

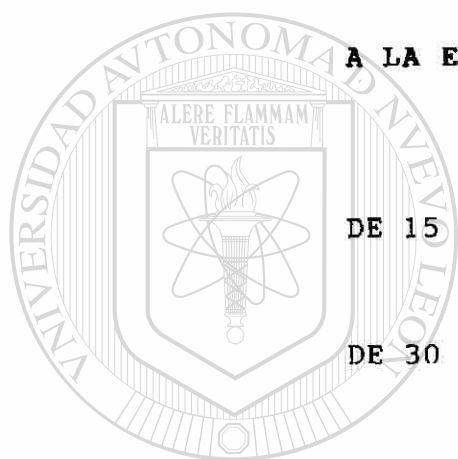


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UANL

RANGOS DE EDADES.



**EDAD APROXIMADA DE INGRESO****A LA EMPRESA.**

DE 15 A 30 AÑOS = 57.7

DE 30 A 40 AÑOS = 32

DE MAS DE 40 AÑOS = 10.5

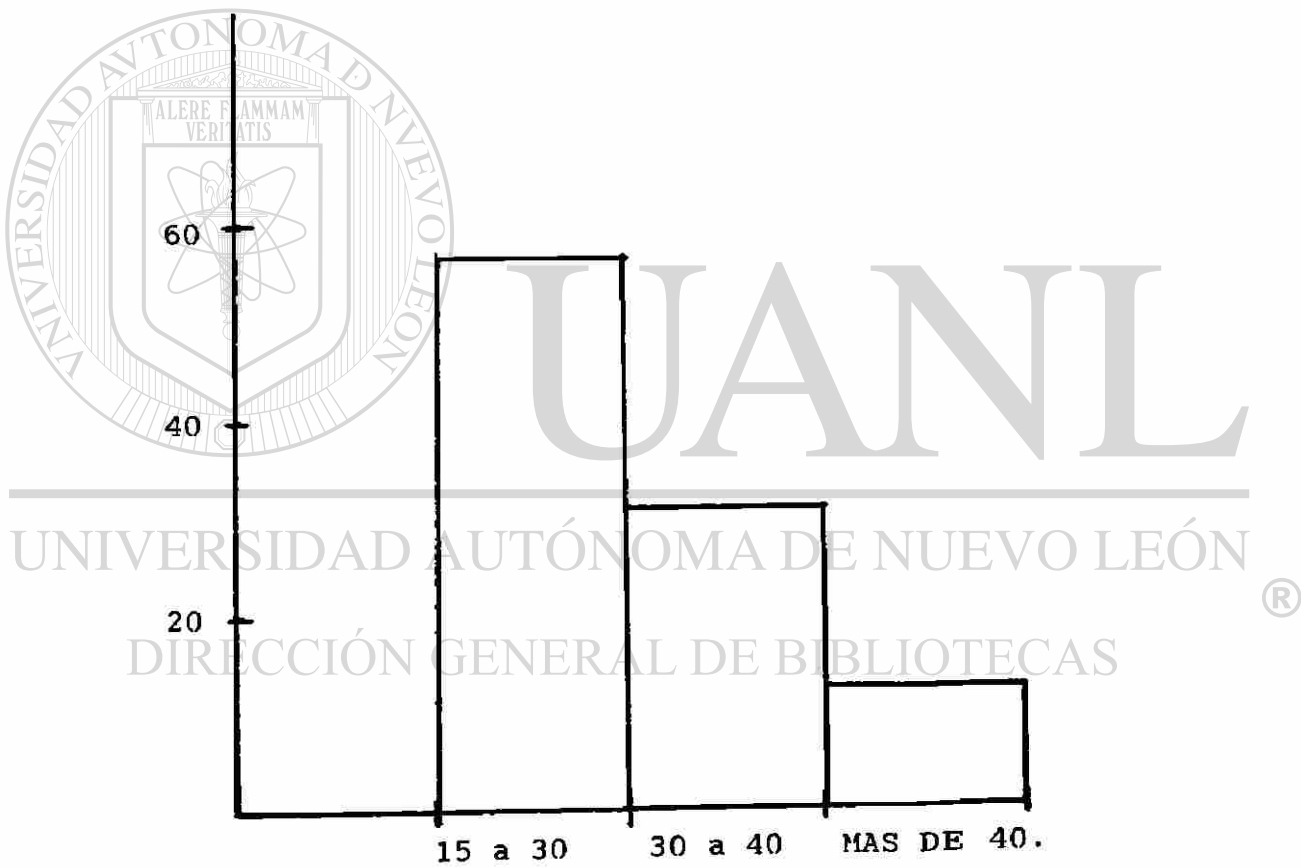
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

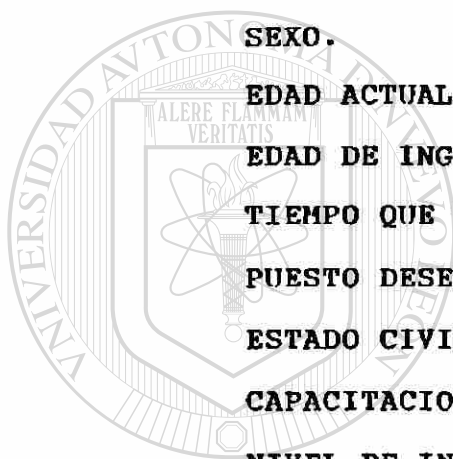
**EDAD APROXIMADA DE INGRESO A LA EMPRESA.**



**EDAD DE INGRESO.**

**ANALISIS DE LA INFORMACION:**

**CONSIDERANDO LA RELACION EXISTENTE ENTRE LAS  
SIGUIENTES VARIABLES:**

**SEXO.****EDAD ACTUAL.****EDAD DE INGRESO A LA EMPRESA.****TIEMPO QUE TIENE SEDEMPENANDO EL PUESTO.****PUESTO DESEMPEÑADO.****ESTADO CIVIL****CAPACITACION.****NIVEL DE INSTRUCCION.****UANL**

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN****DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS****E INFORME.....**





|                |    |             |    |
|----------------|----|-------------|----|
| N. GERENCIA    | 46 | N. JEFATURA | 95 |
| N. SUPERVISION | 74 | N. AUXILIAR | 35 |

N.G. = 1  
 N.J. = 2  
 N.S. = 3  
 N.A. = 4

X6 = ESTADO CIVIL.

CASADOS = 1

SOLTEROS = 2

CASADOS = 179

SOLTEROS = 71

X7 = SE LE HA PROPORCIONADO CAPACITACION.

SI = 30

ALGUNAS VECES = 28

NO = 192

S = 1

N = 3

AV = 2

X8 = ESCOLARIDAD O NIVEL DE INSTRUCCION.

SOLO PRIMARIA 0

PRIMARIA Y SECUNDARIA 23

SEC. Y PREPA O TECNICA 59

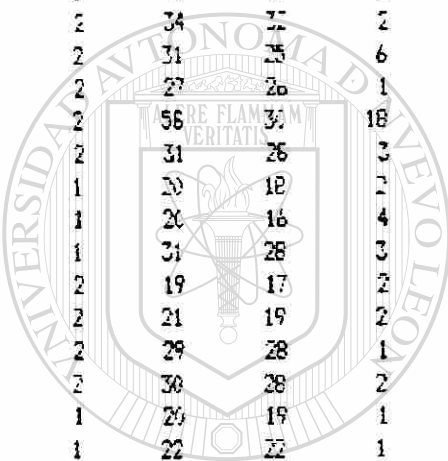
LICENCIATURA 132

MAESTRIA O DIPLOMADO 36

| SEYO | EDAD<br>ACTUAL | EDAD<br>INGRESO | TIEMPO EN<br>PUESTO | ESTADO<br>PROFESIONADO | NIVEL<br>CIVIL | PROPORCIONADO<br>CAPACITACION | NIVEL<br>INSTRUCC. |   |
|------|----------------|-----------------|---------------------|------------------------|----------------|-------------------------------|--------------------|---|
| 1    | 1              | 31              | 25                  | 2                      | 4              | 2                             | 32                 | 2 |
| 2    | 1              | 21              | 20                  | 1                      | 4              | 2                             | 32                 | 2 |
| 3    | 2              | 27              | 25                  | 2                      | 2              | 1                             | 32                 | 4 |
| 4    | 2              | 40              | 30                  | 10                     | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 5    | 2              | 40              | 35                  | 3                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 6    | 1              | 51              | 21                  | 30                     | 1              | 2                             | 1                  | 5 |
| 7    | 1              | 32              | 30                  | 2                      | 1              | 2                             | 32                 | 5 |
| 8    | 2              | 38              | 28                  | 10                     | 1              | 2                             | 1                  | 5 |
| 9    | 2              | 36              | 27                  | 14                     | 1              | 1                             | 32                 | 5 |
| 10   | 1              | 42              | 30                  | 12                     | 1              | 2                             | 1                  | 5 |
| 11   | 2              | 41              | 39                  | 2                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 12   | 1              | 31              | 29                  | 2                      | 4              | 2                             | 32                 | 2 |
| 13   | 2              | 34              | 32                  | 2                      | 4              | 1                             | 32                 | 2 |
| 14   | 1              | 27              | 25                  | 2                      | 1              | 2                             | 32                 | 4 |
| 15   | 2              | 31              | 29                  | 2                      | 2              | 1                             | 1                  | 4 |
| 16   | 1              | 24              | 24                  | 1                      | 3              | 2                             | 32                 | 3 |
| 17   | 2              | 19              | 19                  | 1                      | 4              | 2                             | 32                 | 2 |
| 18   | 2              | 25              | 24                  | 1                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 19   | 2              | 36              | 32                  | 4                      | 2              | 1                             | 32                 | 5 |
| 20   | 2              | 20              | 17                  | 1                      | 4              | 2                             | 32                 | 3 |
| 21   | 1              | 29              | 27                  | 2                      | 11             | 2                             | 32                 | 5 |
| 22   | 2              | 35              | 32                  | 3                      | 4              | 2                             | 1                  | 2 |
| 23   | 2              | 31              | 29                  | 2                      | 3              | 2                             | 32                 | 3 |
| 24   | 2              | 40              | 34                  | 4                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 25   | 1              | 16              | 16                  | 1                      | 2              | 2                             | 32                 | 4 |
| 26   | 2              | 23              | 22                  | 1                      | 3              | 2                             | 32                 | 3 |
| 27   | 1              | 40              | 30                  | 10                     | 2              | 1                             | 1                  | 4 |
| 28   | 2              | 40              | 32                  | 8                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 29   | 1              | 26              | 24                  | 2                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 30   | 1              | 40              | 30                  | 10                     | 2              | 1                             | 32                 | 4 |
| 31   | 1              | 40              | 35                  | 5                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 32   | 1              | 42              | 30                  | 12                     | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 33   | 1              | 34              | 14                  | 20                     | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 34   | 1              | 33              | 29                  | 4                      | 2              | 1                             | 32                 | 4 |
| 35   | 2              | 27              | 28                  | 2                      | 2              | 1                             | 32                 | 4 |
| 36   | 2              | 15              | 15                  | 1                      | 2              | 2                             | 32                 | 4 |
| 37   | 2              | 22              | 21                  | 1                      | 3              | 2                             | 32                 | 3 |
| 38   | 1              | 50              | 29                  | 21                     | 2              | 1                             | 32                 | 4 |
| 39   | 2              | 28              | 25                  | 3                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 40   | 1              | 42              | 32                  | 10                     | 1              | 2                             | 1                  | 5 |
| 41   | 1              | 33              | 30                  | 3                      | 1              | 1                             | 1                  | 5 |
| 42   | 2              | 26              | 25                  | 3                      | 2              | 1                             | 32                 | 4 |
| 43   | 2              | 17              | 17                  | 1                      | 3              | 2                             | 32                 | 3 |
| 44   | 2              | 21              | 20                  | 1                      | 2              | 2                             | 32                 | 4 |
| 45   | 2              | 20              | 18                  | 2                      | 2              | 1                             | 32                 | 4 |
| 46   | 2              | 22              | 19                  | 3                      | 2              | 1                             | 32                 | 4 |
| 47   | 2              | 30              | 21                  | 9                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 48   | 1              | 41              | 30                  | 1                      | 3              | 1                             | 32                 | 3 |
| 49   | 1              | 22              | 28                  | 4                      | 1              | 1                             | 1                  | 5 |
| 50   | 2              | 31              | 27                  | 4                      | 1              | 1                             | 1                  | 5 |
| 51   | 2              | 26              | 26                  | 2                      | 3              | 2                             | 32                 | 3 |

LIC. SALVADORA PENA

|     |   |    |    |    |   |   |    |   |
|-----|---|----|----|----|---|---|----|---|
| 54  | 1 | 26 | 24 | 2  | 4 | 1 | 32 | 4 |
| 55  | 2 | 20 | 21 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 56  | 1 | 4  | 38 | 1  | 3 | 1 | 32 | 5 |
| 57  | 1 | 24 | 24 | 1  | 1 | 1 | 32 | 3 |
| 58  | 1 | 25 | 22 | 1  | 4 | 2 | 32 | 4 |
| 59  | 1 | 25 | 23 | 2  | 3 | 2 | 32 | 3 |
| 60  | 2 | 34 | 30 | 4  | 4 | 1 | 4  | 4 |
| 61  | 1 | 38 | 30 | 5  | 3 | 1 | 32 | 2 |
| 62  | 2 | 26 | 24 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 63  | 2 | 47 | 42 | 5  | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 64  | 2 | 36 | 31 | 5  | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 65  | 2 | 21 | 21 | 1  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 66  | 2 | 41 | 40 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 67  | 2 | 34 | 32 | 2  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 68  | 2 | 31 | 25 | 6  | 4 | 1 | 20 | 2 |
| 69  | 2 | 27 | 26 | 1  | 2 | 1 | 23 | 4 |
| 70  | 2 | 56 | 30 | 18 | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 71  | 2 | 31 | 26 | 3  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 72  | 1 | 20 | 18 | 2  | 4 | 2 | 32 | 2 |
| 73  | 1 | 20 | 16 | 4  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 74  | 1 | 31 | 28 | 3  | 3 | 2 | 32 | 3 |
| 75  | 2 | 19 | 17 | 2  | 4 | 2 | 32 | 2 |
| 76  | 2 | 21 | 19 | 2  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 77  | 2 | 29 | 28 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 78  | 2 | 30 | 28 | 2  | 4 | 1 | 32 | 2 |
| 79  | 1 | 20 | 19 | 1  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 80  | 1 | 22 | 22 | 1  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 81  | 2 | 31 | 29 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 82  | 2 | 19 | 18 | 1  | 3 | 2 | 32 | 3 |
| 83  | 1 | 22 | 21 | 1  | 4 | 2 | 32 | 2 |
| 84  | 1 | 18 | 17 | 1  | 3 | 2 | 23 | 3 |
| 85  | 2 | 56 | 26 | 30 | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 86  | 2 | 32 | 28 | 4  | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 87  | 2 | 40 | 32 | 8  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 88  | 2 | 26 | 24 | 2  | 2 | 1 | 23 | 4 |
| 89  | 2 | 44 | 34 | 10 | 1 | 1 | 32 | 4 |
| 90  | 1 | 42 | 22 | 20 | 1 | 2 | 32 | 5 |
| 91  | 2 | 18 | 16 | 1  | 2 | 2 | 23 | 4 |
| 92  | 2 | 19 | 17 | 2  | 3 | 2 | 32 | 3 |
| 93  | 1 | 26 | 25 | 1  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 94  | 2 | 29 | 24 | 2  | 1 | 1 | 22 | 5 |
| 95  | 1 | 24 | 24 | 5  | 3 | 2 | 23 | 3 |
| 96  | 2 | 27 | 16 | 1  | 3 | 2 | 23 | 3 |
| 97  | 1 | 26 | 27 | 2  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 98  | 1 | 20 | 19 | 1  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 99  | 1 | 45 | 35 | 18 | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 100 | 2 | 20 | 18 | 2  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 101 | 1 | 27 | 25 | 2  | 3 | 2 | 32 | 3 |
| 102 | 1 | 28 | 27 | 6  | 1 | 2 | 32 | 5 |
| 103 | 1 | 48 | 38 | 10 | 1 | 2 | 32 | 5 |
| 104 | 1 | 27 | 17 | 1  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 105 | 1 | 45 | 42 | 3  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 106 | 2 | 43 | 35 | 8  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 107 | 1 | 24 | 24 | 1  | 3 | 2 | 32 | 4 |



# UANL

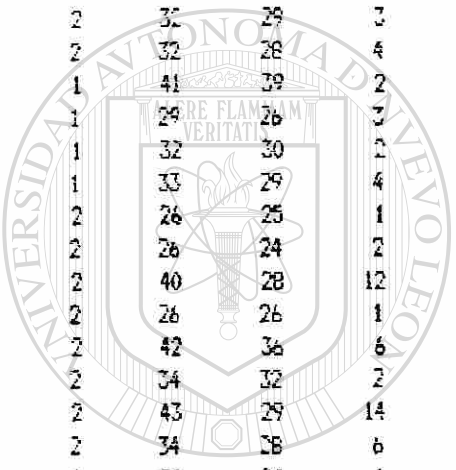
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UTC: SALVADORA PENA

|     |   |    |    |    |   |   |    |   |
|-----|---|----|----|----|---|---|----|---|
| 110 | 2 | 16 | 16 | 1  | 4 | 2 | 32 | 2 |
| 111 | 1 | 24 | 3  | 4  | 4 | 1 | 32 | 2 |
| 112 | 2 | 25 | 24 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 113 | 2 | 25 | 23 | 1  | 3 | 1 | 32 | 1 |
| 114 | 1 | 21 | 21 | 1  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 115 | 1 | 41 | 31 | 17 | 3 | 2 | 23 | 3 |
| 116 | 1 | 28 | 26 | 2  | 4 | 1 | 32 | 2 |
| 117 | 2 | 31 | 24 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 118 | 2 | 40 | 32 | 8  | 1 | 1 | 32 | 4 |
| 119 | 1 | 40 | 32 | 5  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 120 | 2 | 21 | 20 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 121 | 1 | 31 | 28 | 2  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 122 | 1 | 22 | 27 | 1  | 2 | 2 | 12 | 4 |
| 123 | 2 | 32 | 29 | 3  | 1 | 1 | 32 | 5 |
| 124 | 2 | 32 | 28 | 4  | 1 | 1 | 23 | 5 |
| 125 | 1 | 41 | 39 | 2  | 1 | 1 | 32 | 4 |
| 126 | 1 | 29 | 26 | 3  | 1 | 2 | 32 | 5 |
| 127 | 1 | 32 | 30 | 2  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 128 | 1 | 33 | 29 | 4  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 129 | 2 | 26 | 25 | 1  | 4 | 1 | 32 | 4 |
| 130 | 2 | 26 | 24 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 131 | 2 | 40 | 28 | 12 | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 132 | 2 | 26 | 26 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 133 | 2 | 42 | 36 | 6  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 134 | 2 | 34 | 32 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 135 | 2 | 43 | 29 | 14 | 4 | 1 | 1  | 4 |
| 136 | 2 | 34 | 28 | 6  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 137 | 1 | 24 | 24 | 1  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 138 | 1 | 34 | 32 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 139 | 1 | 36 | 28 | 2  | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 140 | 2 | 34 | 30 | 4  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 141 | 2 | 30 | 34 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 142 | 2 | 41 | 29 | 12 | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 143 | 2 | 42 | 32 | 10 | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 144 | 1 | 23 | 21 | 2  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 145 | 1 | 23 | 28 | 1  | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 146 | 1 | 22 | 22 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 147 | 1 | 30 | 30 | 1  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 148 | 1 | 42 | 29 | 13 | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 149 | 2 | 30 | 29 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 150 | 1 | 43 | 25 | 8  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 151 | 1 | 29 | 27 | 2  | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 152 | 2 | 20 | 25 | 4  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 153 | 2 | 21 | 18 | 3  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 154 | 2 | 44 | 34 | 10 | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 155 | 2 | 45 | 39 | 6  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 156 | 2 | 42 | 38 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 157 | 2 | 31 | 29 | 2  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 158 | 1 | 31 | 24 | 2  | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 159 | 2 | 35 | 32 | 3  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 160 | 2 | 35 | 35 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 161 | 2 | 41 | 36 | 3  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 162 | 2 | 40 | 35 | 5  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 163 | 2 | 41 | 38 | 3  | 4 | 1 | 32 | 4 |



UANL

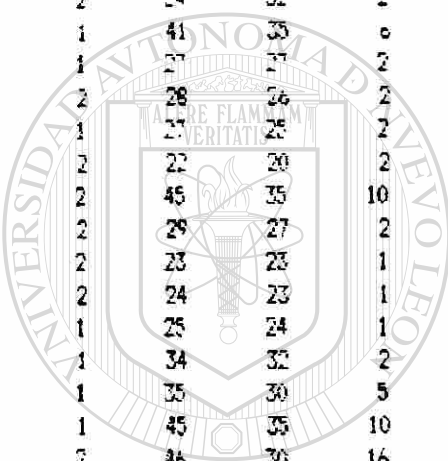
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



LIC. SALVADORA FERRA

|     |   |    |    |    |   |   |    |   |
|-----|---|----|----|----|---|---|----|---|
| 166 | 2 | 41 | 31 | 10 | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 167 | 2 | 31 | 35 | 7  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 168 | 2 | 42 | 35 | 7  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 169 | 2 | 32 | 37 | 7  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 170 | 2 | 46 | 35 | 17 | 1 | 1 | 32 | 5 |
| 171 | 2 | 26 | 21 | 5  | 4 | 1 | 1  | 4 |
| 172 | 2 | 41 | 21 | 7  | 5 | 1 | 32 | 4 |
| 173 | 2 | 26 | 25 | 1  | 4 | 1 | 32 | 4 |
| 174 | 2 | 32 | 29 | 3  | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 175 | 1 | 47 | 32 | 8  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 176 | 1 | 26 | 26 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 177 | 2 | 40 | 21 | 19 | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 178 | 2 | 24 | 32 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 179 | 1 | 41 | 33 | 6  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 180 | 1 | 37 | 27 | 2  | 1 | 2 | 1  | 5 |
| 181 | 2 | 28 | 26 | 2  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 182 | 1 | 27 | 25 | 2  | 4 | 1 | 32 | 4 |
| 183 | 2 | 22 | 20 | 2  | 3 | 2 | 32 | 4 |
| 184 | 2 | 45 | 35 | 10 | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 185 | 2 | 29 | 27 | 2  | 4 | 1 | 32 | 4 |
| 186 | 2 | 23 | 23 | 1  | 4 | 2 | 32 | 4 |
| 187 | 2 | 24 | 23 | 1  | 4 | 2 | 32 | 4 |
| 188 | 1 | 25 | 24 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 189 | 1 | 34 | 32 | 2  | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 190 | 1 | 35 | 30 | 5  | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 191 | 1 | 45 | 35 | 10 | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 192 | 2 | 46 | 30 | 16 | 1 | 2 | 1  | 5 |
| 193 | 2 | 52 | 23 | 36 | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 194 | 2 | 32 | 28 | 4  | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 195 | 1 | 32 | 29 | 3  | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 196 | 2 | 31 | 30 | 1  | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 197 | 2 | 34 | 31 | 3  | 1 | 1 | 23 | 5 |
| 198 | 1 | 30 | 30 | 1  | 1 | 1 | 23 | 5 |
| 199 | 1 | 25 | 21 | 4  | 3 | 2 | 32 | 3 |
| 200 | 2 | 51 | 37 | 4  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 201 | 2 | 25 | 20 | 5  | 4 | 1 | 32 | 2 |
| 202 | 2 | 40 | 23 | 7  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 203 | 2 | 50 | 29 | 21 | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 204 | 2 | 32 | 28 | 4  | 2 | 1 | 23 | 4 |
| 205 | 1 | 41 | 36 | 5  | 1 | 1 | 1  | 5 |
| 206 | 1 | 43 | 35 | 8  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 207 | 2 | 42 | 32 | 10 | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 208 | 2 | 42 | 30 | 12 | 4 | 1 | 32 | 2 |
| 209 | 2 | 31 | 29 | 2  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 210 | 2 | 41 | 35 | 6  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 211 | 1 | 30 | 27 | 3  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 212 | 1 | 30 | 26 | 4  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 213 | 1 | 42 | 32 | 10 | 1 | 2 | 23 | 4 |
| 214 | 2 | 32 | 24 | 8  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 215 | 2 | 32 | 29 | 3  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 216 | 2 | 25 | 25 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 217 | 2 | 29 | 28 | 1  | 4 | 1 | 32 | 2 |
| 218 | 2 | 42 | 31 | 11 | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 219 | ? | 25 | 27 | 8  | 1 | 1 | 22 | 4 |



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

LIC. SALVADORA PERA

|     |   |    |    |    |   |   |    |   |
|-----|---|----|----|----|---|---|----|---|
| 230 | 1 | 51 | 31 | 21 | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 231 | 1 | 11 | 11 | 11 | 1 | 1 | 32 | 1 |
| 232 | 1 | 11 | 11 | 11 | 1 | 1 | 32 | 1 |
| 233 | 1 | 11 | 11 | 11 | 1 | 1 | 32 | 1 |
| 234 | 1 | 11 | 11 | 11 | 1 | 1 | 32 | 1 |
| 235 | 1 | 11 | 11 | 11 | 1 | 1 | 32 | 1 |
| 236 | 2 | 41 | 28 | 17 | 1 | 1 | 32 | 4 |
| 237 | 2 | 41 | 31 | 17 | 1 | 1 | 32 | 4 |
| 238 | 2 | 24 | 36 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 239 | 2 | 32 | 26 | 3  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 240 | 2 | 32 | 36 | 2  | 1 | 1 | 32 | 4 |
| 241 | 2 | 37 | 26 | 1  | 2 | 1 | 32 | 2 |
| 242 | 2 | 52 | 30 | 22 | 4 | 1 | 32 | 4 |
| 243 | 1 | 38 | 28 | 2  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 244 | 1 | 42 | 30 | 12 | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 245 | 1 | 35 | 32 | 3  | 2 | 2 | 32 | 4 |
| 246 | 2 | 27 | 26 | 1  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 247 | 2 | 41 | 35 | 6  | 2 | 1 | 32 | 4 |
| 248 | 2 | 27 | 22 | 5  | 4 | 1 | 32 | 2 |
| 249 | 2 | 26 | 24 | 2  | 3 | 1 | 32 | 3 |
| 250 | 2 | 31 | 25 | 2  | 3 | 1 | 32 | 4 |
| 251 | 1 | 30 | 25 | 5  | 4 | 2 | 23 | 2 |

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UANL



SEXO  
Regression Output

Constant 1.852935  
Std Err of Y Est 0.481806  
R Squared 0.000109  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.00375  
Std Err of Coef. 0.022772

Regression Output

Constant 1.079777  
Std Err of Y Est 0.450033  
R Squared 0.357767  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) 0.303151  
Std Err of Coef. 0.050245

Regression Output:

Constant 1.669377  
Std Err of Y Est 0.481803  
R Squared 0.001365  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.01326  
Std Err of Coef. 0.022811

Regression Output:

Constant 1.572207  
Std Err of Y Est 0.481186  
R Squared 0.003099  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) 0.028341  
Std Err of Coef. 0.032325

Regression Output:

Constant 2.194757  
Std Err of Y Est 0.440353  
R Squared 0.408333  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.43071  
Std Err of Coef. 0.081503

Regression Output:

Constant 1.447194  
Std Err of Y Est 0.479099  
R Squared 0.108271  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) 0.101891  
Std Err of Coef. 0.05929

Regression Output:

Constant 1.723162  
Std Err of Y Est 0.481573  
R Squared 0.001489  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.02233  
Std Err of Coef. 0.036724

EDAD ACTUAL  
Regression Output

Constant 3.677802  
Std Err of Y Est 0.941918  
R Squared 0.00277  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.12435  
Std Err of Coef. 0.148821

Regression Output:

Constant 3.511238  
Std Err of Y Est 1.343232  
R Squared 0.000814  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.02859  
Std Err of Coef. 0.063821

Regression Output:

Constant 3.700044  
Std Err of Y Est 1.339904  
R Squared 0.005758  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.10788  
Std Err of Coef. 0.090013

Regression Output:

Constant 5.152921  
Std Err of Y Est 1.199704  
R Squared 0.450488  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -1.33146  
Std Err of Coef. 0.187559

Regression Output:

Constant 3.806865  
Std Err of Y Est 1.340289  
R Squared 0.005218  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.18917  
Std Err of Coef. 0.185863

Regression Output:

Constant 3.211882  
Std Err of Y Est 1.34274  
R Squared 0.001546  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) 0.053458  
Std Err of Coef. 0.102386

EDAD DE INGRESO  
Regression Output

Constant 1.872533  
Std Err of Y Est 0.988582  
R Squared 0.000884  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.01109  
Std Err of Coef. 0.026929

Regression Output:

Constant 1.741173  
Std Err of Y Est 0.567188  
R Squared 0.005509  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) 0.04466  
Std Err of Coef. 0.038103

Regression Output:

Constant 1.774032  
Std Err of Y Est 0.588157  
R Squared 0.002107  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) 0.057428  
Std Err of Coef. 0.078953

Regression Output:

Constant 1.60488  
Std Err of Y Est 0.58855  
R Squared 0.000727  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.02989  
Std Err of Coef. 0.07036

Regression Output:

Constant 2.053479  
Std Err of Y Est 0.566398  
R Squared 0.006528  
No. of Observations 250  
Degrees of Freedom 248

X Coefficient(s) -0.05518  
Std Err of Coef. 0.043231

TIPO DE FOLIO  
Regression Output

Constant 2.252  
Std Err of Y Est 1.3401  
R Squared 0.000  
No. of Observations  
Degrees of Freedom

X Coefficient(s) -0.01704  
Std Err of Coef. 0.090059

Regression Output

Constant 2.168  
Std Err of Y Est 1.340  
R Squared 0.000  
No. of Observations  
Degrees of Freedom

X Coefficient(s) 0.033864  
Std Err of Coef. 0.187237

Regression Output:

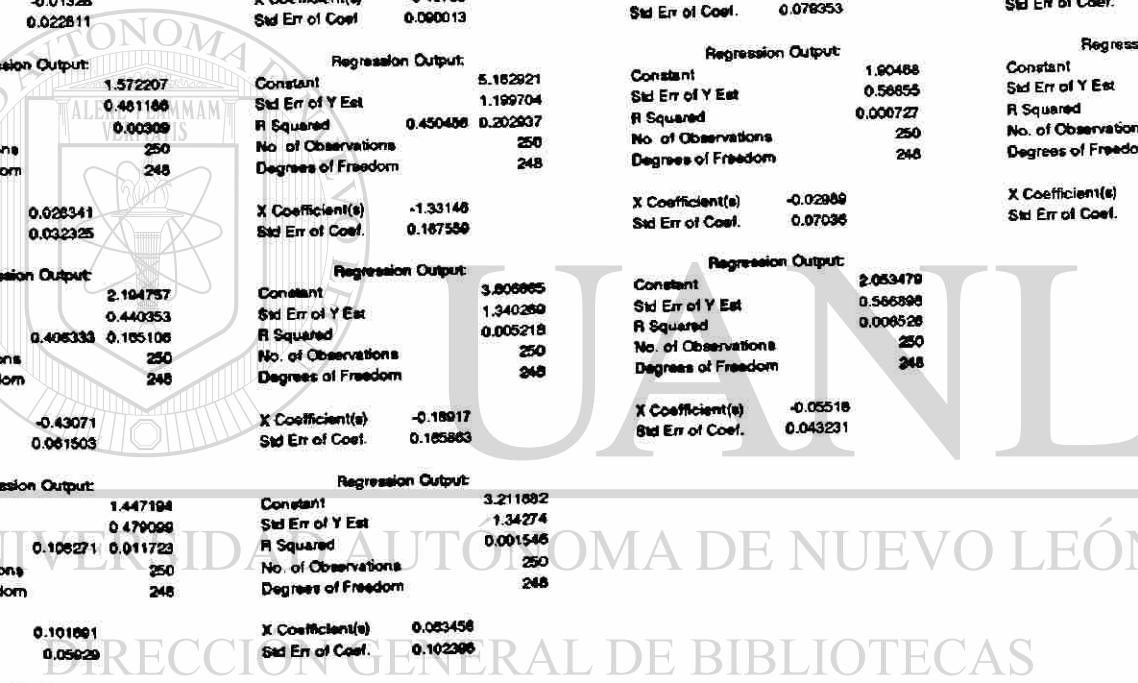
Constant 0.108  
Std Err of Y Est 1.211  
R Squared 0.425025  
No. of Observations  
Degrees of Freedom

X Coefficient(s) 1.110512  
Std Err of Coef. 0.150182

Regression Output:

Constant 2.281  
Std Err of Y Est 1.341  
R Squared 0.001  
No. of Observations  
Degrees of Freedom

X Coefficient(s) -0.01861  
Std Err of Coef. 0.102232





**PUESTO DESEMPEÑADO**  
Regression Output

|                     |         |
|---------------------|---------|
| Constant            | 2.24688 |
| Std Err of Y Est    | 0.94385 |
| R Squared           | 0.00294 |
| No. of Observations | 250     |
| Degrees of Freedom  | 248     |

|                  |         |
|------------------|---------|
| X Coefficient(s) | 0.11267 |
| Std Err of Coef. | 0.13183 |

Regression Output:

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Constant            | 1.77685         |
| Std Err of Y Est    | 0.93046         |
| R Squared           | 0.17618 0.03104 |
| No. of Observations | 250             |
| Degrees of Freedom  | 248             |

|                  |         |
|------------------|---------|
| X Coefficient(s) | 0.32455 |
| Std Err of Coef. | 0.11515 |

Regression Output:

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Constant            | 5.87789         |
| Std Err of Y Est    | 0.5348          |
| R Squared           | 0.82455 0.67989 |
| No. of Observations | 250             |
| Degrees of Freedom  | 248             |

|                  |         |
|------------------|---------|
| X Coefficient(s) | -0.936  |
| Std Err of Coef. | 0.04078 |

**ESTADO CIVIL**  
Regression Output.

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Constant            | 1.07057         |
| Std Err of Y Est    | 0.45083         |
| R Squared           | 0.12942 0.01675 |
| No. of Observations | 250             |
| Degrees of Freedom  | 248             |

|                  |         |
|------------------|---------|
| X Coefficient(s) | 0.11468 |
| Std Err of Coef. | 0.05579 |

Regression Output:

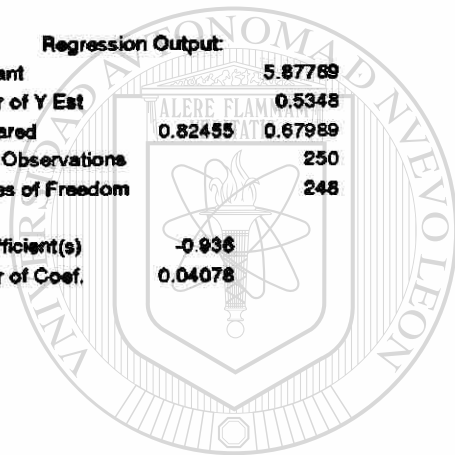
|                     |         |
|---------------------|---------|
| Constant            | 1.46403 |
| Std Err of Y Est    | 0.45295 |
| R Squared           | 0.00749 |
| No. of Observations | 250     |
| Degrees of Freedom  | 248     |

|                  |         |
|------------------|---------|
| X Coefficient(s) | -0.0473 |
| Std Err of Coef. | 0.03454 |

**CAPACITACION**  
Regression Output

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Constant            | 2.46289         |
| Std Err of Y Est    | 0.49722         |
| R Squared           | 0.24703 0.06102 |
| No. of Observations | 250             |
| Degrees of Freedom  | 248             |

|                  |         |
|------------------|---------|
| X Coefficient(s) | -0.1522 |
| Std Err of Coef. | 0.03792 |



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

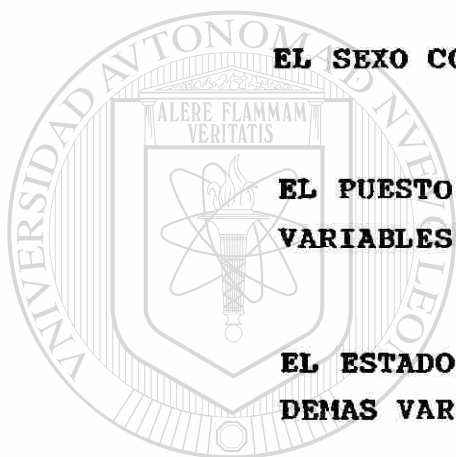


**VARIABLES SUJETAS A ESTUDIO CON MAYOR GRADO DE  
CORRELACION.**

**EL SEXO CON RESPECTO A LAS DEMAS VARIABLES.**

**EL PUESTO DESEMPEÑADO RESPECTO A LAS DEMAS  
VARIABLES.**

**EL ESTADO CIVIL TAMBIEN CON RESPECTO A LAS  
-  
DEMAS VARIABLES.**



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



VARIABLES SUJETAS A ESTUDIO CON UN MAYOR GRADO DE CORRELACION .

|                     | EDAD ACTUAL | EDAD INGRESO | TIEMPO | ESTADO CIVIL | CAPACITACION | ESCOLARIDAD |
|---------------------|-------------|--------------|--------|--------------|--------------|-------------|
| SEXO                | 36          |              |        | 41           |              | 11          |
| EDAD ACTUAL         |             |              |        | 45           |              |             |
| EDAD DE INGRESO     |             |              |        |              |              |             |
| TIEMPO EN EL PUESTO |             |              |        |              |              | 43          |
| PUESTO DESEMPEÑADO  |             |              |        |              |              | 18          |
| ESTADO CIVIL        |             |              |        |              |              | 13          |
| CAPACITACION        |             |              |        |              |              |             |
| ESCOLARIDAD         |             |              |        |              |              | 25          |

VARIABLES SUJETAS AL ANALISIS DE CORRELACION, ES DECIR, DEPENDEN DE OTRAS VARIABLES.

SEXO DEL EMPLEADO  
PUESTO DESEMPEÑADO.



SEXO VS (EDAD INGRESO, ESTADO CIVIL)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.82721  |
| Sd Err of Y Est     | 0.401975 |
| R Squared           | 0.55164  |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.319631 | -0.44907 |
|                 | 0.044927 | 0.095202 |

EDAD INGRESO VS (SEXO Y ESTADO CIVIL)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 0.699231 |
| Sd Err of Y Est     | 0.51664  |
| R Squared           | 0.414512 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.299904 | 0.592087 |
|                 | 0.079279 | 0.074789 |

ESTADO CIVIL VS (SEXO Y EDAD INGRESO)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.714041 |
| Sd Err of Y Est     | 0.405874 |
| R Squared           | 0.459048 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | -0.48737 | 0.178349 |
|                 | 0.207241 | 0.046503 |

CAPACITACION VS (SEXO Y EDAD DE INGRESO)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.795499 |
| Sd Err of Y Est     | 0.529851 |
| R Squared           | 0.129127 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |         |          |
|-----------------|---------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.14909 | -0.08709 |
|                 | 0.07194 | 0.059956 |

SEXO VS (ESTADO CIVIL Y CAPACITACION)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.83203  |
| Sd Err of Y Est     | 0.424294 |
| R Squared           | 0.437518 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | -0.46316 | 0.152959 |
|                 | 0.081163 | 0.064194 |

EDAD INGRESO VS (SEXO Y CAPACITACION)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.281346 |
| Sd Err of Y Est     | 0.63095  |
| R Squared           | 0.399821 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | -0.07399 | 0.430718 |
|                 | 0.099053 | 0.070989 |

ESTADO CIVIL VS (SEXO Y CAPACITACION)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.861288 |
| Sd Err of Y Est     | 0.466512 |
| R Squared           | 0.448798 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.155462 | -0.40129 |
|                 | 0.020069 | 0.064184 |

CAPACITACION VS (EDAD INGRESO Y ESTADO CIVIL)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.287632 |
| Sd Err of Y Est     | 0.501732 |
| R Squared           | 0.318804 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.284424 | 0.20514  |
|                 | 0.079992 | 0.072261 |

SEXO VS (EDAD DE INGRESO Y CAPACITACION)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 0.894652 |
| Sd Err of Y Est     | 0.447331 |
| R Squared           | 0.376713 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.309549 | 0.110834 |
|                 | 0.049901 | 0.095379 |

EDAD INGRESO VS (ESTADO CIVIL Y CAPACITACION)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.837397 |
| Sd Err of Y Est     | 0.596691 |
| R Squared           | 0.089949 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.095949 | -0.0371  |
|                 | 0.030143 | 0.071012 |

ESTADO CIVIL VS (EDAD INGRESO Y CAPACITACION)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 0.998395 |
| Sd Err of Y Est     | 0.46119  |
| R Squared           | 0.139637 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.029619 | 0.119859 |
|                 | 0.050291 | 0.088885 |

CAPACITACION VS (EDAD INGRESO Y ESTADO CIVIL)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.792951 |
| Sd Err of Y Est     | 0.50995  |
| R Squared           | 0.133652 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 247      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |
|-----------------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | -0.03275 | 0.147779 |
|                 | 0.05695  | 0.071242 |

SEXO VS (EDAD INGRESO, EDO CIVIL Y CAPACIT)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.335982 |
| Sd Err of Y Est     | 0.390305 |
| R Squared           | 0.591092 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 246      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |          |
|-----------------|----------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.324581 | -0.47355 | 0.1897   |
|                 | 0.044038 | 0.095537 | 0.049175 |

EDAD INGRESO VS (SEXO, EDO CIVIL Y CAPACIT)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 0.750979 |
| Sd Err of Y Est     | 0.516017 |
| R Squared           | 0.429383 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 248      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |          |
|-----------------|----------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.319375 | -0.12273 | 0.587294 |
|                 | 0.091033 | -0.06544 | 0.079912 |

ESTADO CIVIL VS (SEXO, EDAD INGRESO Y CAPACIT)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.411941 |
| Sd Err of Y Est     | 0.397194 |
| R Squared           | 0.492999 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 246      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |          |
|-----------------|----------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.199995 | 0.180282 | -0.46174 |
|                 | 0.047908 | 0.049999 | 0.099497 |

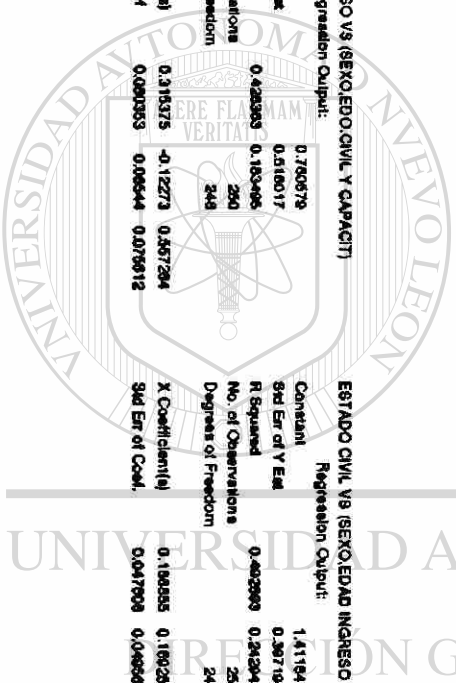
CAPACIT. VS (ESTADO CIVIL, SEXO Y EDAD INGRESO)

Regression Output:

|                     |          |
|---------------------|----------|
| Constant            | 1.327289 |
| Sd Err of Y Est     | 0.469194 |
| R Squared           | 0.297321 |
| No. of Observations | 250      |
| Degrees of Freedom  | 246      |

X Coefficient(s)

|                 |          |          |          |
|-----------------|----------|----------|----------|
| Sd Err of Coef. | 0.299255 | -0.11499 | 0.297942 |
|                 | 0.079017 | 0.061243 | 0.078937 |



## PUESTO DESEMP. VS (CAPACITACION Y ESCOLARIDAD)

## Regression Output:

|                     |          |          |
|---------------------|----------|----------|
| Constant            |          | 6.010609 |
| Std Err of Y Est    |          | 0.535211 |
| R Squared           | 0.825041 | 0.680693 |
| No. of Observations |          | 250      |
| Degrees of Freedom  |          | 247      |
| X Coefficient(s)    | -0.05397 | -0.94422 |
| Std Err of Coef.    | 0.068352 | 0.04212  |

## ESCOLARIDAD VS (PUESTO DESEMP. Y CAPACITACION)

## Regression Output:

|                     |          |          |
|---------------------|----------|----------|
| Constant            |          | 2.737076 |
| Std Err of Y Est    |          | 0.497593 |
| R Squared           | 0.25177  | 0.063388 |
| No. of Observations |          | 250      |
| Degrees of Freedom  |          | 247      |
| X Coefficient(s)    | -0.19589 | -0.04665 |
| Std Err of Coef.    | 0.067068 | 0.059082 |



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

## CAPACITACION VS (PUESTO DESEMP. Y ESCOLARIDAD)

## Regression Output:

|                     |          |          |
|---------------------|----------|----------|
| Constant            |          | 5.745618 |
| Std Err of Y Est    |          | 0.464129 |
| R Squared           | 0.831008 | 0.690574 |
| No. of Observations |          | 250      |
| Degrees of Freedom  |          | 247      |
| X Coefficient(s)    | -0.71007 | -0.17043 |
| Std Err of Coef.    | 0.031675 | 0.05835  |

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION OBTENIDA A TRAVES DE CORRELACIONAR LAS VARIABLES QUE TUVIERON MAYOR GRADO DE SIGNIFICANCIA.

VARIABLE: S E X O.

EMPEZAREMOS POR AFIRMAR QUE EL SEXO ES DETERMINANTE PARA PODER OBTENER UN BUEN PUESTO EN EL MERCADO LABORAL.

AHORA BIEN, EMPEZAREMOS POR RELACIONAR:

A).- EL SEXO vs ( EDAD DE INGRESO Y ESTADO CIVIL ).

SI RELACIONAMOS EL SEXO, CON LA EDAD DE INGRESO Y EL ESTADO CIVIL DEL TRABAJADOR O CANDIDATO A UN PUESTO, VEREMOS QUE EN EL 55° DE LOS CASOS EL SEXO DE LA PERSONA ESTA AMPLIAMENTE RELACIONADO A LA EDAD EN LA CUAL EMPIEZA O EMPEZO A LABORAL; Y AUN MAS RELACIONADO CON EL ESTADO CIVIL , ES DECIR, POR EXPERIENCIA Y AHORA CON HECHOS COMPROBADOS SABEMOS QUE EL SEXO FEMENINO EMPIEZA A LABORAL ENTRE UN RANGO DE VIDA DE 17 A 25 AÑOS SOLTERO. (YA QUE EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS POR POLITICAS PROPIAS NO SE PERMITE EL INGRESO A TRABAJADORES DEL SEXO FEMENINO CASADAS. Y EN MUCHOS DE LOS CASOS CUANDO INGRESAN SOLTERAS Y POSTERIORMENTE SE CASAN TIENEN QUE DEJAR SU LUGAR DE TRABAJO).

MAS SIN EMBARGO, UNA EMPRESA PARA PUESTOS DE NIVEL MEDIO CONTRATA TRABAJADORES DEL SEXO MASCULINO DE ENTRE 25 A 35 AÑOS Y GENERALMENTE CASADOS.

POR LO ANTERIOR CONCLUIMOS QUE LA EDAD DE INGRESO Y EL ESTADO CIVIL DEL TRABAJADOR DEPENDEN DE SU SEXO.

LA SEGUNDA RELACION QUE ANALIZAREMOS SERA:

B).- EL SEXO vs ( ESTADO CIVIL Y CAPACITACION ).

MENCIONAREMOS QUE LA CAPACITACION Y EL ESTADO CIVIL DEL TRABAJADOR TIENEN RELACION DIRECTA CON EL SEXO DEL MISMO.

YA QUE EN UN 44° DE LOS CASOS EL SEXO ES DETERMINANTE PARA CAPACITAR A UN TRABAJADOR, ADEMÁS AUNADO AL ESTADO CIVIL -AUMENTA O DISMINUYE LAS POSIBILIDADES DE DICHA CAPACITACION.

POR EJEMPLO:

DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA A CAPACITAR EL 75° DE ELLOS SON: PUESTOS SUPERIORES, DE SEXO MASCULINO Y LA MAYORIA CASADOS.

CASI TODAS LAS EMPRESAS CONSERVAN ESTE PERFIL PARA DAR CAPACITACION A SUS TRABAJADORES, YA QUE A NINGUNA EMPRESA LE CONVIENE GASTAR DINERO EN CAPACITAR A UNA TRABAJADORA QUE TENGA UNA VIDA PRODUCTIVA DENTRO DE LA EMPRESA MUY BREVE.

LA TERCERA RELACION QUE ANALIZAREMOS SERA LA SIGUIENTE:

C).- **EL SEXO vs ( LA EDAD DE INGRESO Y LA CAPACITACION ).**

DENTRO DE ESTE ANALISIS AFIRMAREMOS QUE EL SEXO ESTA RELACIONADO CON LA EDAD DE INGRESO Y LA CAPACITACION.

AL ANALIZAR LAS PRIMERAS RELACIONES DE LA VARIABLE SEXO - OBSERVAMOS QUE REALMENTE EL SEXO ES DETERMINANTE PARA LA EDAD DE INGRESO DE UN INDIVIDUO A LA VIDA PRODUCTIVA Y SOBRE TODO A LA OPCION DE CAPACITARSE.

EN UN 37 ° DE LOS CASOS EL SEXO DETERMINA LA EDAD DE INGRESO DE UN TRABAJADOR A LA EMPRESA Y MAS A LA POSIBILIDAD DE CAPACITARSE.

GENERALMENTE EN UNA EMPRESA SE CAPACITA AL PERSONAL CON MAS TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA Y COMO HABIAMOS MENCIONADO ANTES \_ DEL SEXO MASCULINO POR CONSIDERARLO MAS UTIL A LA EMPRESA.

SALVO, CIERTAS EXCEPCIONES.

FINALMENTE CON RESPECTO A ESTA VARIABLE ANALIZAREMOS LA CORRELACION EXISTENTE ENTRE:

D).- **EL SEXO vs ( EDAD DE INGRESO, ESTADO CIVIL Y CAPACITACION ).**

Y DIREMOS YA QUE ANALIZAMOS TODAS Y CADA UNA DE LAS POSIBLES COMBINACIONES QUE EN EL 58 ° DE LOS CASOS EL SEXO DE LA PERSONA VA A DETERMINAR:

- 1.- SU EDAD DE INGRESO.
- 2.- ESTADO CIVIL

## 3.- LA POSIBILIDAD DE CAPACITARSE



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



VARIABLE:

E D A D D E I N G R E S O .

DE LA MISMA MANERA QUE ANALIZAMOS LA VARIABLE SEXO. ANALIZAREMOS LA VARIABLE EDAD DE INGRESO, QUE COMO YA VIMOS ESTA RELACIONADA CON LA MISMA VARIABLE.

**A).- EDAD DE INGRESO vs ( SEXO Y ESTADO CIVIL ).**

EMPEZAREMOS POR DEFINIR QUE LA EDAD DE INGRESO, ES LA CONSIDERA COMO LA EDAD EN QUE UNA PERSONA EMPIEZA A PRESTAR SU SERVICIO - PERSONAL SUBORDINADO A UNA EMPRESA, YA CONTRATADO.

A TRAVES DE LA EDAD DE INGRESO DE UN TRABAJADOR PODEMOS DETERMINAR CON UN EXITO DEL 41 ° QUE LA EDAD DE INGRESO VA A DETERMINAR EL SEXO Y EL ESTADO CIVIL DEL TRABAJADOR.

PODEMOS AFIRMAR SIN TEMOR A EQUIVOCARNOS QUE UN TRABAJADOR QUE INGRESA A LOS 34 AÑOS; ES DE SEXO MASCULINO Y CASADO, POR -- QUE UN TRABAJADOR DEL SEXO FEMENINO DE LA MISMA EDAD NO TRABAJA YA QUE A ESA EDAD REGULARMENTE ESTA CASADA.

**B).- EDAD DE INGRESO vs ( SEXO Y CAPACITACION ).**

LA EDAD DE INGRESO VA A DEPENDER DEL SEXO DEL TRABAJADOR Y DE LA POSIBILIDAD DE QUE SE LE PROPORCIONE CAPACITACION.

EN UN 36 ° DE LOS CASOS LA CAPACITACION Y EL SEXO VAN A DEPENDER DE LA FE - CHA DE INGRESO.

SI SE INGRESA A LA EDAD DE 28 AÑOS Y EL TRABAJADOR ES DEL SEXO MASCULINO TENDRA HASTA UN 80 ° DE PROBABILIDADES DE ESTAR DENTRO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DE SU EMPRESA.

**C).- EDAD DE INGRESO vs ( ESTADO CIVIL Y CAPACITACION ).**

SOLOMENTE EN UN 5 ° DE LOS CASOS, PODEMOS AFIRMAR QUE LA EDAD DE INGRESO DEPENDA DEL ESTADO CIVIL Y DE LA CAPACITACION.

NO ES TAN RELEVANTE ESTE DATO YA QUE DE CADA 100 TRABAJADORES SOLO CINCO DE ELLOS SE PODRAN DETERMINAR DE ESTA MANERA.

**D).- EDAD DE INGRESO vs ( SEXO, ESTADO CIVIL Y CAPACITACION ).**

LA EDAD DE INGRESO DE UN TRABAJADOR A LA VIDA PRODUCTIVA VA A DETERMINAR:

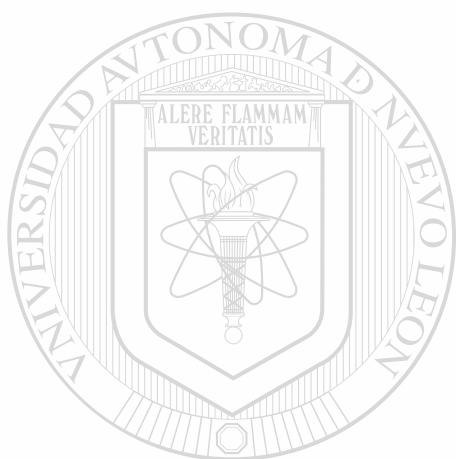
- 1.- EL SEXO DEL TRABAJADOR ( F o M )
- 2.- EL ESTADO CIVIL
- 3.- LA POSIBILIDAD DE LA CAPACITACION

YA QUE EN UN 42 ° DE LOS CASOS ASI SE PRESENTA.



2.- LA EDAD DE INGRESO

3.- LA CAPACITACION O LA OPORTUNIDAD A ELLA



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

VARIABLE:

C A P A C I T A C I O N .

LA CAPACITACION EN LA PRACTICA SE DA GENERALMENTE A LOS EMPLEADOS CON MAS ANTIGUEDAD, Y QUE LA EMPRESA ESTE SEGURA DE CONTINUARA CON ELLOS EL TRABAJADOR PARA PONER EN PRACTICA LO APRENDIDO. NINGUNA EMPRESA HASTA AHORA CAPACITA CON LA FINALIDAD DE QUE EL TRABAJADOR BUSQUE UNA MEJOR OPORTUNIDAD DE TRABAJO FUERA DE LA EMPRESA.

MAS SIN EMBARGO, EN UN 12 ° DE LOS CASOS, LA CAPACITACION SI DEPENDE DEL SEXO Y DE LA EDAD DE INGRESO.

1.- CAPACITACION vs ( SEXO Y ESTADO CIVIL ).

ESTA VARIABLE SE RELACIONA DIRECTAMENTE CON EL ESTADO CIVIL DEL TRABAJADOR, YA QUE SE LE DE O NO CAPACITACION VA A DEPENDER EN UN 22 ° DE SU ESTADO CIVIL.

EN LA MAYORIA, POR NO DECIR EN TODOS LOS EMPLEOS SE VA A CAPACITACION LA GENTE QUE LO EXIJE Y GENERALMENTE SON LOS ALTOS EJECUTIVOS.

2.- CAPACITACION vs ( ESTADO CIVIL Y EDAD DE INGRESO ).

DE CADA 100 CASOS 13 DE ELLOS, OBTIENEN CAPACITACION POR LA EDAD DE INGRESO A LA COMPAÑIA, YA QUE DE ESTA MANERA, SI INGRESA UN TRABAJADOR DE 19 AÑOS Y SE LE CAPACITA, ESTARA MAS TIEMPO PRODUCTIVO DENTRO DE LA EMPRESA.

3.- CAPACITACION vs ( ESTADO CIVIL, SEXO, EDAD DE INGRESO ).

DE GRAN MANERA LA POCA CAPACITACION QUE SE LES PROPORCIONA A LOS TRABAJADORES, SIENDO UNA OBLIGACION DE LA EMPRESA Y UN DERECHO DE LOS TRABAJADORES DEPENDERA DE:

1.- LA EDAD DE INGRESO A LA EMPRESA.

2.- EL SEXO DEL TRABAJADOR.

3.- EL ESTADO CIVIL.

VARIABLE: P U E S T O D E S E M P E Ñ A D O .

1.- PUESTO DESEMPEÑADO vs. ( CAPACITACION Y ESCOLARIDAD ).

EN UN 82 ° DE LOS CASOS, EL PUESTO DESEMPEÑADO POR UNA PERSONA DENTRO DE UNA EMPRESA DEPENDE DE:

- A).- EL NIVEL DE INSTRUCCION O ESCOLARIDAD.
- B).- LA CAPACITACION ADICIONAL, QUE HAYA OBTENIDO DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA.

ACTUALMENTE, QUE EL MERCADO DE TRABAJO ESTA TAN SATURADO, LAS PERSONAS PARA PODER OBTENER UN BUEN PUESTO SE HAN VISTO EN LA NECESIDAD DE SEGUIRSE PREPARANDO.

ANTERIORMENTE CON UNA LICENCIATURA ERA SUFICIENTE PARA DESEMPEÑAR CUALQUIER CARGO DIRECTIVO, MAS SIN EMBARGO, AHORA SE REQUIERE TENER MAESTRIAS, DIPLOMADOS Y HAS TA DOCTORADOS.

2.- ESCOLARIDAD vs ( PUESTO DESEMPEÑADO Y CAPACITACION ).

LA ESCOLARIDAD VA A DEPENDER EN UN BAJO PORCENTAJE DE DETERMINACION CON RESPECTO AL PUESTO DESEMPEÑADO Y LA CAPA CITACION.

SOLO EL 25 ° DE LOS CASOS, EL PUESTO DESEMPEÑADO Y LA CAPACITACION DEPENDERAN DE LA ESCOLARIDAD.

PODEMOS CONSIDERAR QUE LA CAPACITACION SI VA DE LA MA NO CON LA ESCOLARIDAD O EL NIVEL DE INSTRUCCION, YA QUE DE ACUERDO A LA FORMACION PROFESIONAL UNOS TRABAJADORES REQUE RIRAN MAS CAPACITACION QUE OTROS DEPENDIENDO SU PUESTO.

DE ACUERDO AL NIVEL DE ESCOLARIDAD, SE LE PRODRA COLO CAR A UNA PERSONA EN UN PUESTO Y DE LA MISMA MANERA CAPA - ÇITAR.

### 3.- CAPACITACION vs ( PUESTO DESEMPEÑADO Y ESCOLARIDAD ).

COMO HEMOS VENIDO ANALIZANDO CADA UNA DE LAS VARIABLES CON SUS POSIBLES COMBINACIONES O CORRELACIONES, TERMINAREMOS CON LA ULTIMA:

LA CAPACITACION MENCIONAMOS ANTERIORMENTE VA A DEPENDER DEL TIPO DE PUESTO ESPECIALIZADO O NO ESPECIALIZADO QUE DESEMPEÑE UN TRABAJADOR. Y DEL NIVEL DE INSTRUCCION.

EN EL 83 ° LA CAPACITACION VA HA ESTAR EN FUNCION AL PUESTO DESEMPEÑADO Y AL NIVEL-DE ESCOLARIDAD DEL PARTICIPANTE.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**CONCLUSION:**

ANALIZANDO LAS VARIABLES SUJETAS A ESTUDIO, OBSERVAMOS QUE DE TODAS ELLAS LAS QUE TIENEN MAS RELACION ENTRE SI SON:

- 1.- EL SEXO - CON LA EDAD DE INGRESO Y EL ESTADO CIVIL DEL TRABAJADOR.
- 2.- EL SEXO - CON LA EDAD DE INGRESO, ESTADO CIVIL Y LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR.
- 3.- LA EDAD DE INGRESO - CON EL SEXO Y EL ESTADO CIVIL DEL TRABAJADOR.
- 4.- LA EDAD DE INGRESO - CON EL SEXO, EL ESTADO CIVIL Y LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR.

---

- 5.- EL ESTADO CIVIL - CON EL SEXO Y LA EDAD DE INGRESO DEL TRABAJADOR.
- 6.- EL ESTADO CIVIL - CON EL SEXO, LA EDAD DE INGRESO Y LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR.
- 7.- EL PUESTO DESEMPEÑADO - CON LA CAPACITACION Y EL NIVEL DE INSTRUCCION DEL TRABAJADOR.
- 8.- LA CAPACITACION - CON EL PUESTO DESEMPEÑADO POR EL TRABAJADOR Y SU NIVEL DE INSTRUCCION.

INFORMACION PROPORCIONADA POR:



**EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS GEOGRAFICOS**

**E INFORMATICA, ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO -**

**URBANO.**

**( E.N.E.U ).**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**I.- SALARIO MINIMO POR AREA:****ARES (B) NS 12.32 DIARIOS.****UANL**

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

®

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**II.- POBLACION ECONOMICAMENTE INACTIVA:**

**EN LA CIUDAD DE MONTERREY.**

| <b>FECHA:</b>                       | <b>TOTAL</b> | <b>ESTUDIANTES</b>   | <b>AMAS DE CASA</b>    |
|-------------------------------------|--------------|----------------------|------------------------|
| 1992                                | 100          | 33.9                 | 47.5                   |
| <b>PENSIONADOS<br/>Y JUBILADOS.</b> |              | <b>INCAPACITADOS</b> | <b>OTROS INACTIVOS</b> |
| 10.9                                |              | 5.2                  | 2.5                    |

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

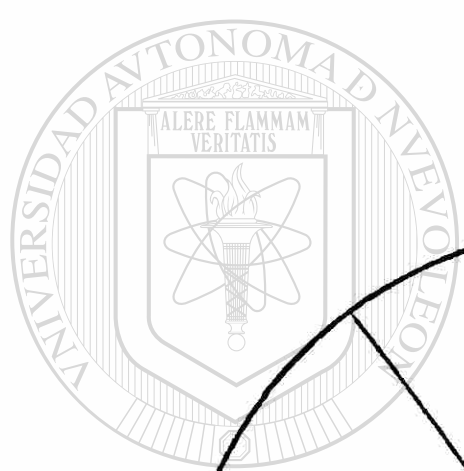
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION  
ECONOMICAMENTE INACTIVA POR CONDICION -  
DE INACTIVIDAD.

ENERO DE 1992.

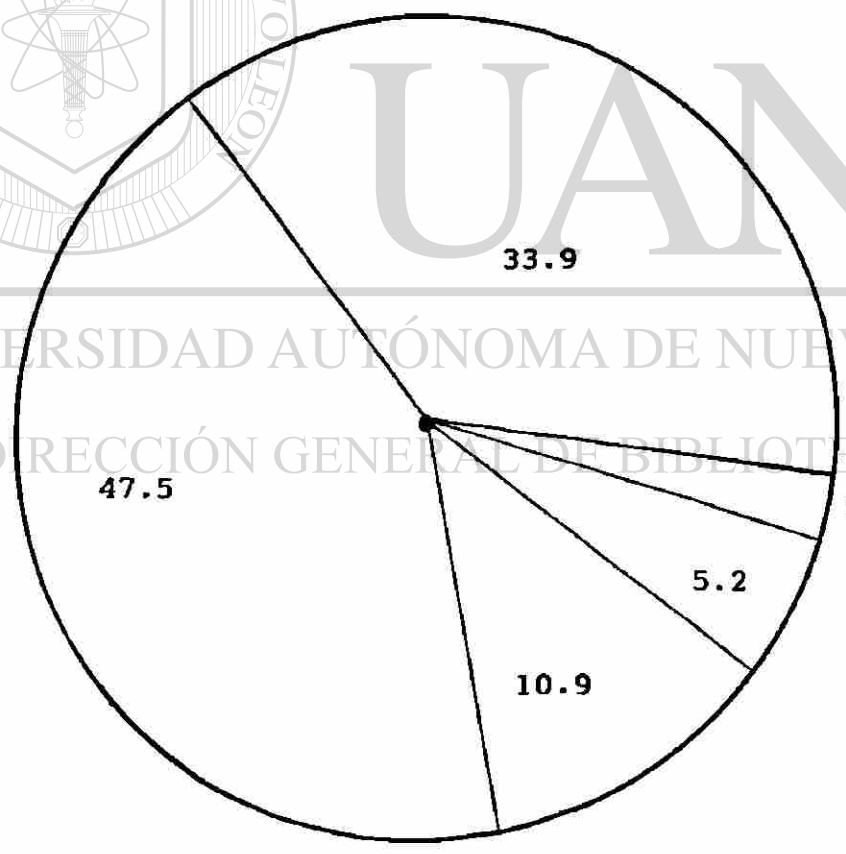
MONTERREY N.L.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

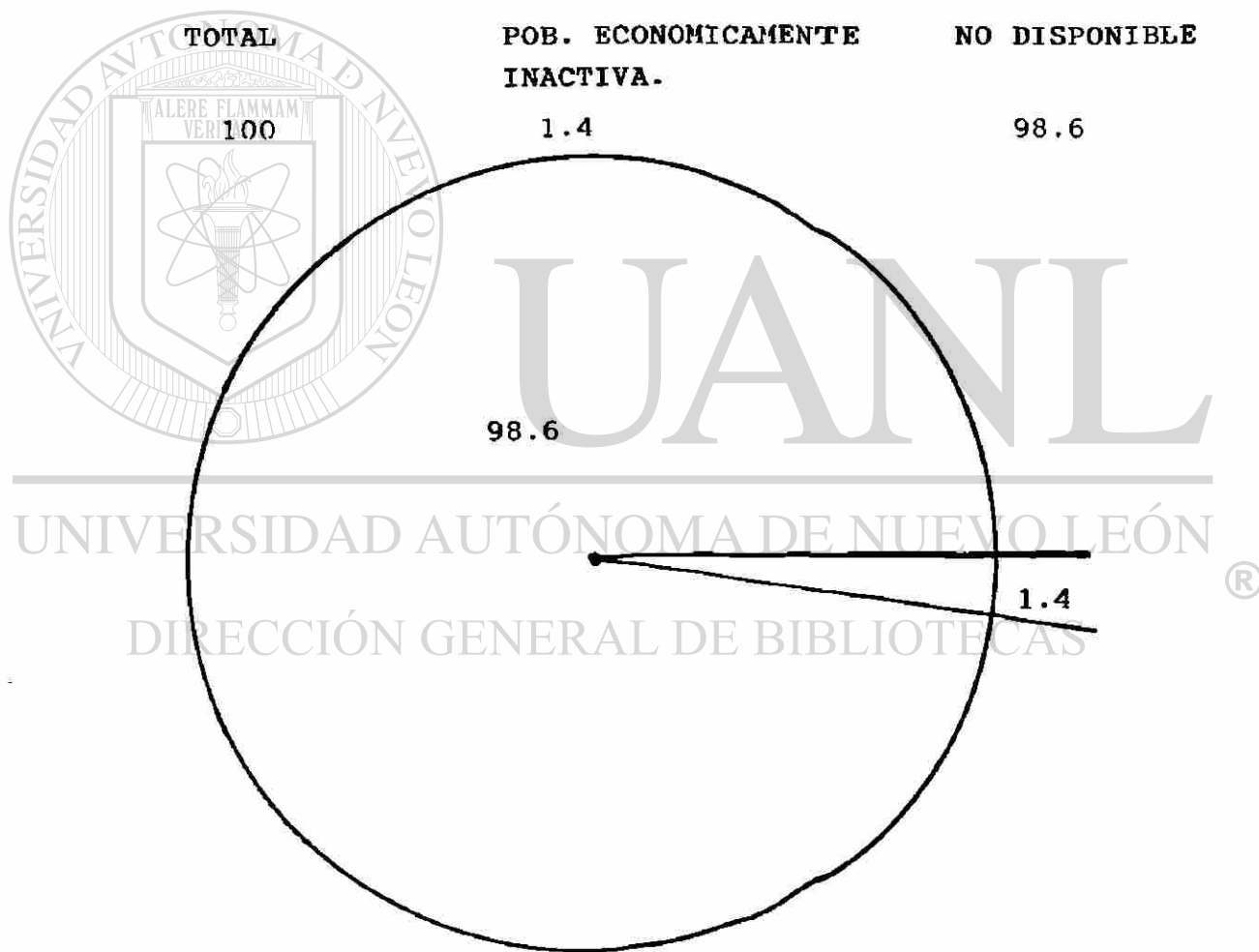


DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION INACTIVA.

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE  
 INACTIVA POR CONDICION DE DISPONIBILIDAD.

CD. DE MONTERREY N.L.

ENERO DE 1992 .



**IV.- DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION DESEMPLEADA  
ABIERTA POR NIVEL DE INSTRUCCION.**

**MONTERREY N.L. A ENERO DE 1992.**

| TOTAL | SIN INSTRUCCION | PRIMARIA<br>INCOMPLETA | PRIMARIA<br>COMPLETA. |
|-------|-----------------|------------------------|-----------------------|
| 100   | 1.9             | 9.8                    | 15.6                  |

| SECUNDARIA COMPLETA<br>E INCOMPLETA. | MEDIO SUPERIOR<br>Y SUPERIOR. |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| 43.8                                 | 28.9                          |

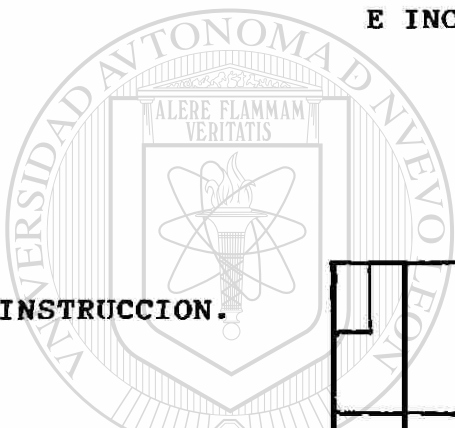
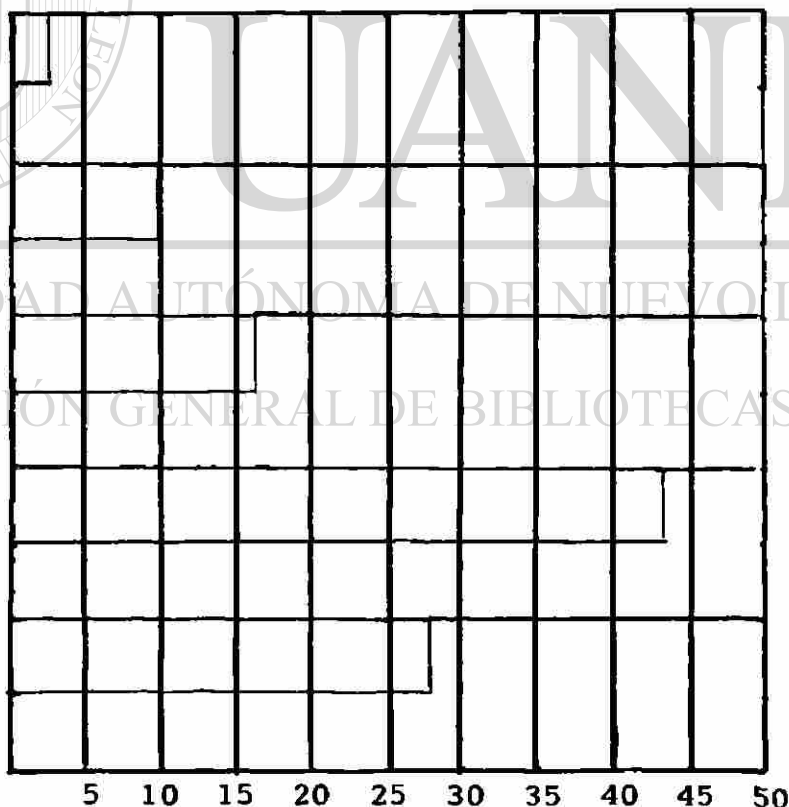
SIN INSTRUCCION.

PRIMARIA INCOMPLETA.

PRIMARIA COMPLETA.

SECUNDARIA COMPLETA  
E INCOMPLETA.

MEDIO SUPERIOR Y  
SUPERIOR.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

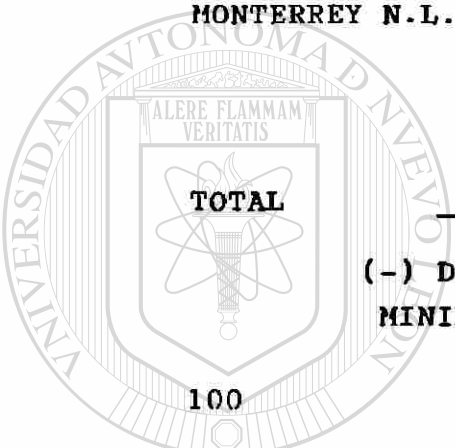
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



V.- DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION URBANA  
OCUPADA POR NIVEL DE INGRESO.

MONTERREY N.L.

ENERO DEL 92.



| TOTAL | NIVEL DE INGRESO. *           |                              |                              |
|-------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|       | (-) DE UN SALARIO<br>MINIMO.  | DE 1 HASTA 2<br>SALARIO MIN. | MAS DE 2<br>A 5 SALARIO MIN. |
| 100   | 9.7                           | 42.3                         | 31.0                         |
|       | MAS DE 5 SALARIOS<br>MINIMOS. | NO RECIBE<br>INGRESO MINIMO. | NO<br>ESPECIFICADO.          |
|       | 8.1                           | 5.2                          | 3.7                          |

\* SE REFIERE A LOS INGRESOS NETOS POR CONCEPTO DE SUELDOS  
MAS GANANCIAS.

VII.- DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION URBANA  
OCUPADA POR DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO.

MONTERREY N.L.

ENERO DE 1992.

DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO

| TOTAL<br>EN LA SEMANA* | DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO |                   |  |
|------------------------|-----------------------------------|-------------------|--|
|                        | NO TRABAJO<br>(-) 15 HORAS        | DE 15 A 34 HORAS. |  |
| 11.1                   | 3.8                               | 18.3              |  |
|                        | DE 35 A 48 HORAS                  | MAS DE 48 HORAS.  |  |
| 49.1                   |                                   | 17.7              |  |

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

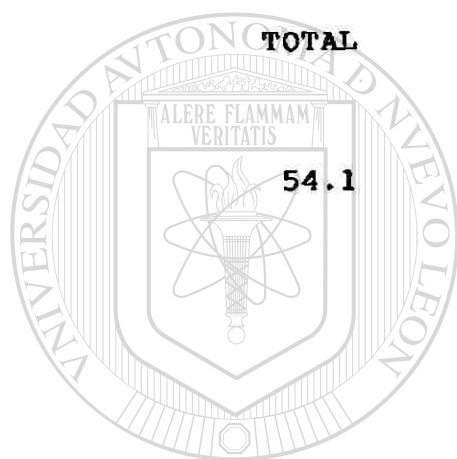
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

\* INCLUYE A LA POBLACION OCUPADA AUSENTE DEL TRABAJO EN LA SEMANA DE REFERENCIA, POR RAZONES TALES COMO VACACIONES, ENFERMEDAD, ASISTENCIA A CURSOS, PERO- CON GOCE DE SUELDO O GANANCIAS Y RETORNO ASEGURADO AL TRABAJO.

## VIII.- TASA ESPECIFICA DE PARTICIPACION POR SEXO.

EN EL AREA URBANA DE MONTERREY N.L.

ENERO DE 1992.



TOTAL

54.1

HOMBRES

76.0

MUJERES

33.3

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





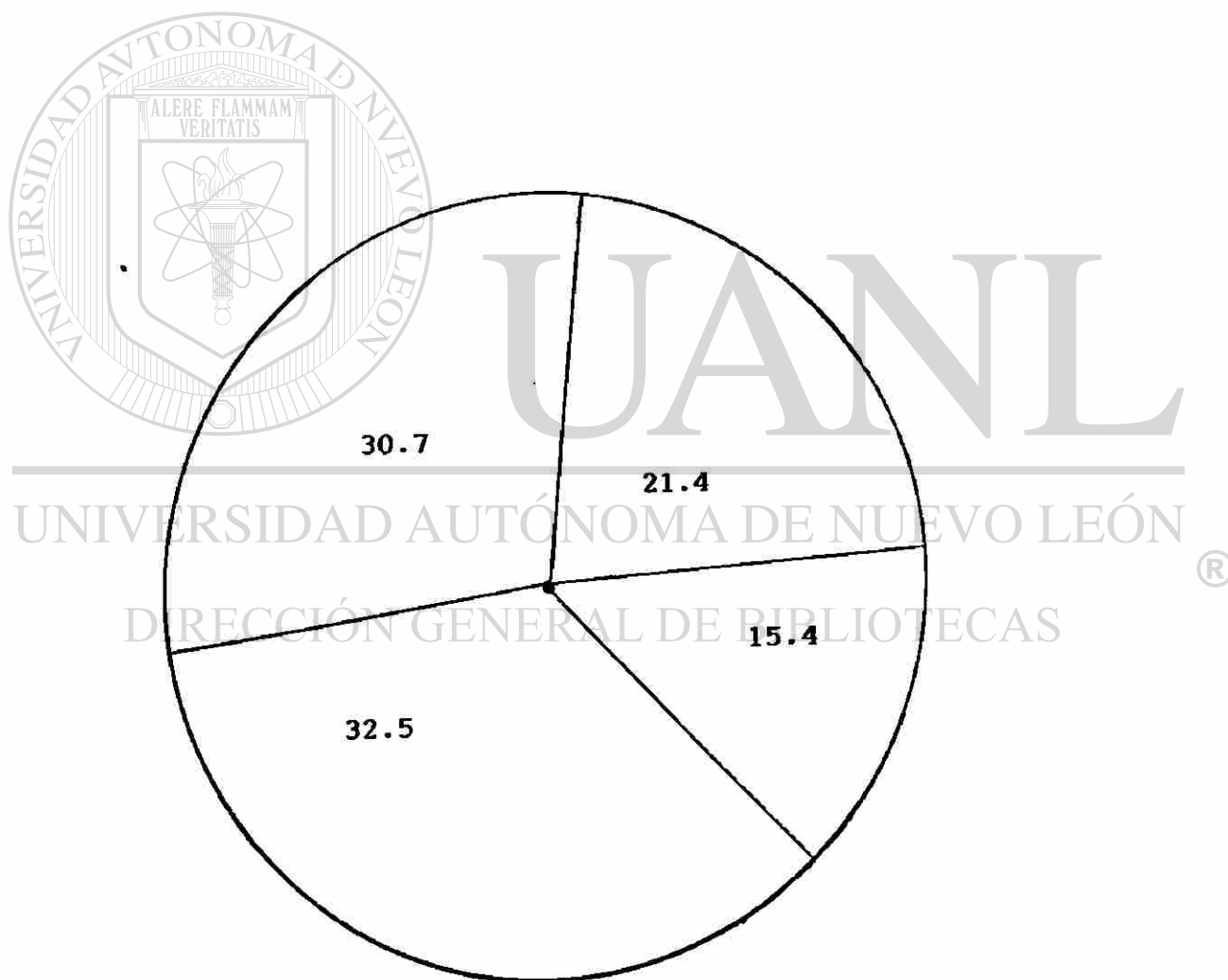
IX.- DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION DESEMPLEADA  
ABIERTA, QUE HA TRABAJADO SEGUN LOS MOTIVOS PARA DE  
JAR EL EMPLEO.

| PERIODO                          | <u>M O T I V O S PARA DEJAR EL EMPLEO.</u> |          |                      |                                   |                   |
|----------------------------------|--|----------|----------------------|-----------------------------------|-------------------|
|                                  | TOTAL                                      | POR CESE | TRABAJO<br>TEMPORAL. | INSATISFACCION<br>CON EL TRABAJO. | OTROS<br>MOTIVOS. |
| 1989                             | 100  | 25.3     | 25.8                 | 31.5                              | 17.4              |
| II                               | 100  | 24.8     | 21.9                 | 27.2                              | 26.1              |
| III                              | 100  | 22.2     | 17.8                 | 29.5                              | 30.5              |
| IV                               | 100  | 21.6     | 22.1                 | 33.2                              | 23.1              |
| 1990                             | 100  | 22.4     | 20.7                 | 33.9                              | 23.0              |
| II                               | 100  | 19.2     | 17.7                 | 44.8                              | 18.3              |
| III                              | 100  | 21.7     | 19.3                 | 38.5                              | 20.5              |
| IV                               | 100  | 17.0     | 19.6                 | 34.5                              | 28.9              |
| DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS |  |          |                      |                                   |                   |
| 1991                             | 100  | 25.7     | 17.0                 | 36.6                              | 20.7              |
| II                               | 100  | 23.8     | 13.6                 | 47.5                              | 15.1              |
| III                              | 100  | 28.8     | 13.5                 | 39.0                              | 18.7              |
| IV                               | 100  | 20.9     | 14.1                 | 32.8                              | 32.2              |
| 1992                             | 100  | 21.4     | 30.7                 | 32.5                              | 15.4              |

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION  
DESEMPLEADA ABIERTA, QUE HA TRABAJADO -  
SEGUN LOS MOTIVOS PARA DEJAR EL EMPLEO.

MONTERREY N. L.

ENERO DE 1992.



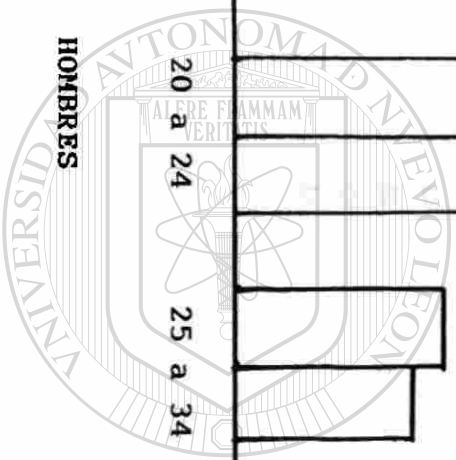
POR CESE = 21.4  
TRABAJO TEMPORAL=30.7

POR INSATISFACCION = 32.5  
OTROS MOTIVOS = 15.4

X.- TASA DE DESEMPLEO ABIERTO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD.

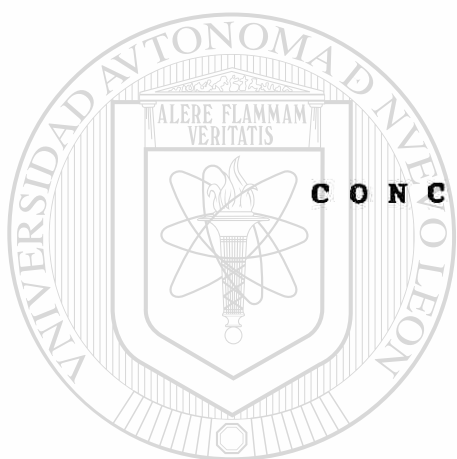
MONTERREY N. L.

ENERO DE 1992.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

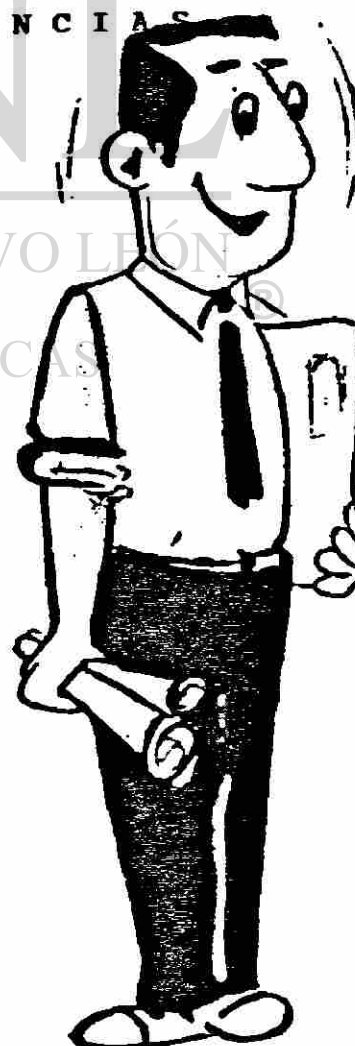


CONCLUSIONES

Y SUGERENCIAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



C O N C L U S I O N E S : . . . . .

EN ESTE TRABAJO PUDIMOS OBSERVAR QUE EN LA -  
 MAYORIA DE LAS EMPRESAS, NO TIENEN CONSIDERADOS NINGU-  
 NO DE LOS ASPECTOS QUE AQUI SE MANEJAN ( DEPRECIACION  
 Y OBSOLESCENCIA DEL RECURSO HUMANO ), NI POR PARTE DE  
 LOS EMPLEADOS, QUIENES AUN NO PIENSAN EN EL RETIRO, O  
 EN EXIGIR DE ALGUNA MANERA UNA CONSTANTE CAPACITACION  
 Y ENTRENAMIENTO; Y POR PARTE DE LAS EMPRESAS YA QUE -  
 GENERALMENTE CUANDO SE COMPRA ALGUNA MAQUINARIA O SE -  
 IMPLANTA ALGUN PROGRAMA O SISTEMA DE PRODUCCION-----  
 SIEMPRE SE CONTRATA A UN EMPLEADO QUE CONOZCA EL SISTE  
 MA.

POR OTRA PARTE REALMENTE EL RECURSO HUMANO DENTRO -  
 DE ESTAS EMPRESAS, NUNCA LLEGA A SU TOTAL DEPRECIACION  
 YA QUE, SE CONTRATAN COMO EJECUTIVOS DE PRIMERA LINEA-  
 A JOVENES NO MAYORES DE 35 AÑOS, LOS CUALES TIENEN UNA  
 VIDA ACTIVA DENTRO DE LA EMPRESA DE 5 A 10 AÑOS ANTES-  
 DE QUE SE VAYAN EN BUSCA DE MEJORES OPORTUNIDADES O -  
 LOS DESOCUPE LA EMPRESA.

ACTUALMENTE Y DE ACUERDO A LAS  
 ENCUESTAS REALIZADAS EXISTEN DENTRO DE LAS EMPRESAS -  
 MUY POCOS TRABAJADORES MAYORES DE 40 AÑOS. YA QUE LOS  
 HAN IDO RETIRANDO DE LA VIDA ACTIVA POCO A POCO.

DE UNA MANERA GENERAL LAS EMPRESAS NO ESTAN -  
 CONSIDERANDO QUE A LO LARGO LES ES MAS COSTOSO LA ROTA-  
 CION CRECIENTE QUE EXISTE, QUE SI PROPORCIONARAN CAPA -

CITACION Y PREPARARAN A LOS MISMOS EMPLEADOS Y DE ESTA MANERA SE PREVENDRIA CONTRA LA OBSOLESCENCIA Y SE LES-DEJARA QUE SE DEPRECIARAN EN SU EDAD NORMAL DE RETIRO ( 65 AÑOS DE EDAD ).

YA QUE UN EMPLEADO QUE INGRESA A -  
LOS 20 O 25 AÑOS DE EDAD - LE PUEDE DAR A LA EMPRESA  
DE 40 A 45 AÑOS DE SU VIDA PRODUCTIVA.

A LAS EMPRESAS SE  
LES RECOMIENDA CONSIDEREN ESTA POSICION ( ENTRENAMIENTO  
Y CAPACITACION SOBRE LA MARCHA PARA PREVENIR LA OBSOLESCENCIA Y DEMORAR LA DEPRECIACION DEL RECURSO HUMANO ).

CONSIDERANDO QUE PARA TODA EMPRESA EL RECURSO  
HUMANO ES EL RECURSO MAS IMPORTANTE DE TODOS LOS RECURSOS QUE LA INTEGRAN.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

S.P.W.

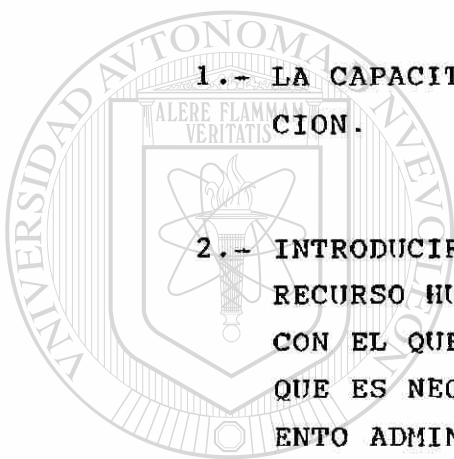
**A L T E R N A T I V A S:**

OBSERVANDO EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION PODREMOS RECOMENDAR CIERTAS ALTERNATIVAS PARA EVITAR LA OBSOLESCENCIA DEL RECURSO HUMANO.

1.- LA CAPACITACION, LA CAPACITACION Y LA CAPACITACION.

2.- INTRODUCIR NUEVAMENTE LA FILOSOFIA DE QUE EL RECURSO HUMANO ES EL RECURSO MAS IMPORTANTE CON EL QUE CUENTA TODA EMPRESA U ORGANIZACION QUE ES NECESARIO SU MANTENIMIENTO, AL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

3.- CONSIDERAR AL RECURSO HUMANO COMO EL CEREBRO DE LA EMPRESA, NO COMO UNA PARTE SUSTITUIBLE, Y CAMBIANTE.

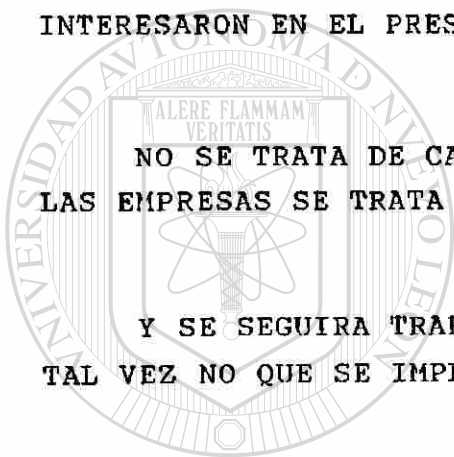


**M A N E J O :**

DE 12 GERENTES DE RECURSOS HUMANOS QUE SE PRESTARON HA PROPORCIONAR INFORMACION SOLO 2 DE ELLOS SE INTERESARON EN EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION.

NO SE TRATA DE CAMBIAR NINGUN TIPO DE PENSAMIENTO EN LAS EMPRESAS SE TRATA DE MEJORARLO.

Y SE SEGUIRA TRABAJANDO SOBRE ESTA INVESTIGACION HASTA TAL VEZ NO QUE SE IMPLANTE, PERO SI SE CONSIDERE.



UANL

---

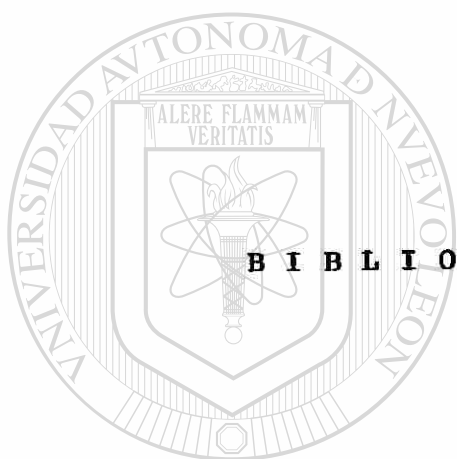
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LIC. SALVADORA PEÑA WARDEN.





BIBLIOGRAFIA ...

UANI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## BIBLIOGRAFIAS:.....

1.- CURSO DE CANTABILIDAD INTERMEDIA  
DE: FINNEY MILLER  
ED: HISPANO AMERICANO.

a .. PAGINAS 125, 134, 135, y 142.

2.- ROTACION, DEPRECIACION Y OBSOLESCENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS Y POLITICAS DE INCENTIVOS  
PARA EL PERSONAL.  
DE: STANLEY M. BABSON JR.  
ED: LIMUSA

b .. PAGINAS 25, 28, 30, 31, 33, 35, 37, 43, y 51.

3.- ADMINISTRACION DE PERSONAL  
DE: CHRUDEN SHERMAN.  
ED: C.E.C.S.A.

c .. PAGINAS 78, 79, 80, 89, 92 Y DE LA 107 A 118.

4.- ESTUDIOS DE PSICOLOGIA Y RECURSOS HUMANOS  
DE: E.A. FLEISHMAN Y A.R. BASS.  
ED: TRILLAS

d .. PAGINAS 7, 8, 12, 16, y 38.

5.- VALUACION DE PUESTOS  
DE: E. LANHAM.  
ED: C.E.C.S.A.

e .. PAGINAS CAPITULO No. 5 DE LA 89 A LA 134.

6.- ECONOMIA MODERNA  
DE: SAMUELSON  
ED: AGUILAR S.A.

CONSULTA.....

7.- CONTABILIDAD  
DE: C.P. ALFONSO QUIROGA DIAZ  
ED: F.A.C.P.Y.A.

CONSULTA SOBRE CONCEPTOS.

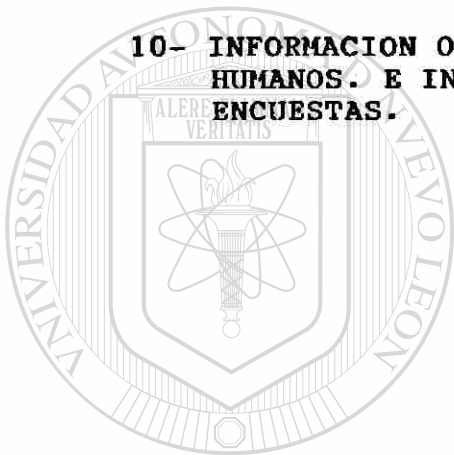
**8.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
DE: ADALBERTO CHIAVENATO.  
ED: MC. GRAW HILL**

f .. PAGINAS 54, 58, 59, 60, 103.

**9.- INFORMACION PROPORCIONADA POR EL INSTITUTO  
NACIONAL DE ESTUDIOS GEOGRAFICOS E INFOR -  
MATICA, ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO URBANO.  
E.N.E.U.**

INFORMACION OBTENIDA A TRAVES DEL I.N.E.G.I.

**10- INFORMACION OBTENIDA DE LAS AREAS DE RECURSOS HUMANO  
HUMANOS. E INFORMACION OBTENIDA A TRAVES DE -  
ENCUESTAS.**



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

S.P.W.

NO ESPERES A SER GRANDE



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

PARA SER MEJOR.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

