CHEMONICS INTERNATIONAL INC.

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y CAPITAL HUMANO

Presentado a:
USAID/México
Junio del 2003

Presentado por
Chemonics International Inc.
• Lic. Enrique Niembro •

Preparado con la ayuda y apoyo de

supervisora ProDesarrollo

El Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano (Marco) fue elaborado por Enrique Niembro, consultor de corto plazo contratado por Chemonics International, Inc. y por Jorge Ramírez, con financiamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los EE.UU. en México (USAID/México) bajo el Contrato Implementación de la Estrategia de USAID/México sobre Microempresas No. PCE-I-00-99-00007-00, Orden de Trabajo No.: 804. En su elaboración y revisión participó Mario Gonzalez y Raymundo de la Unión de Crédito Progreso SA, Vicente Fenoll de Servicios Financieros Comunitarios (Fincomún) S.A., Luis Felipe Lizarraga, y Vicente Fenoll de Supervisora Prodesarrollo, AC y Miguel A. Rivarola de Chemonics International, Inc. en México.

El presente documento es propiedad del Gobierno de los EE.UU. y puede ser copiado o reproducido en todo o en parte, con solo citar las fuentes de su elaboración y financiamiento.

Índice

Introducción

Objetivos del Manual

Alcance del Manual

¿Cómo usar el Manual?

Módulo I. Organización **I-1**

Módulo II. Integración **II-1**

Módulo III. Permanencia del Capital Humano **III-1**

Módulo IV. Productividad del Capital Humano **IV-1**

Módulo V. Administración del Clima Organizacional **V-1**

Procedimientos Y Formatos **P-1**

Glosario **G-1**

Anexos **A-1**

Introducción

En este apartado el Director/Gerente General escribe un mensaje donde explica las razones por las que es necesario un manual de esta naturaleza, el campo de aplicación, a quienes está dirigido, etc. Por Ejemplo:

...El presente Manual de Administración del Talento y Capital Humano ha sido elaborado para ti que tienes a tu cargo o contribuyes de alguna forma en la función de Administrar el Talento y Capital Humano dentro de la empresa.

En este manual veremos aquellos temas que tienen que ver con las personas que laboran dentro de la empresa: las relaciones de los colaboradores en la empresa, las relaciones entre colaboradores y empresa, las causas y consecuencias de su interacción y de las relaciones con otras áreas de la empresa.

Aquí se reúnen un conjunto de elementos técnicos que se sugiere utilices en las relaciones con los colaboradores de la empresa, de modo que puedan observarse las funciones o tareas a tu cargo con el resto del personal.

El análisis de las políticas que se tienen respecto de los colaboradores lleva a una definición del rumbo de la empresa, ya que su realización incide profundamente en la vida cotidiana de los grupos de trabajo de la misma. la dedicación específica a los temas que tienen que ver con los colaboradores te llevará, necesariamente, a considerar las alternativas más convenientes para prevenir y manejar de modo eficaz el conflicto en la empresa.

El objetivo de este manual de Administración del Talento y Capital Humano es colaborar con las directrices de la empresa para garantizar el empleo, desarrollo y retención de los colaboradores necesarios, en el marco de las estrategias que se han desarrollado en nuestra empresa y de acuerdo con esas necesidades, mantener el conflicto al nivel mas bajo posible o en su caso sacar el mayor provecho al mismo con el fin de aprender y potencializarlo en beneficio de la empresa.

Por lo tanto, podemos decir que este manual es una herramienta de trabajo diseñada para guiarte y apoyarte en el sistema, control y operación de las funciones de la Administración del Talento y Capital Humano, para que ejerzas adecuadamente tus funciones.

Disfrútalo y haz de él una herramienta esencial para el desempeño de tus labores cotidianas relacionadas con los colaboradores de la empresa.

Cordialmente;

Nombre del Director/Gerente General
Gerente/Director General

Objetivos del Manual

(Se describen los objetivos a alcanzar con el uso del Manual. Por Ejemplo:)

Este manual tiene los siguientes objetivos:

1. Presentar una visión de conjunto del Área de Administración del Talento y Capital Humano.

2. Precisar instrucciones definidas para llevar a cabo la integración, permanencia, productividad y organización de los colaboradores de la empresa.

3. Fijar y establecer responsabilidades de los colaboradores que integran el área.

4. Ser un instrumento complementario que facilite las soluciones eficientes a problemas cotidianos.

5. Facilitar la descentralización de funciones y responsabilidades.

6. Servir de base para la constante revisión y evaluación del control interno y su vigilancia.

7. Aumentar la eficiencia de los colaboradores que ejercen una jefatura, indicándoles lo que se espera de ellos.

8. Asegurar la equidad en el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

9. Determinar en forma sencilla las responsabilidades y detectar errores del área.

10. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.

11. Construir una base de análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

12. Facilitar y divulgar la Generación de una cultura organizacional centrada en la persona y en el ejercicio de los valores de la empresa.

Alcance del Manual

La información que contiene éste manual es sobre qué, cómo y cuándo administrar y potencializar el Factor Humano de la empresa. Encontrarás una guía de cómo utilizarlo, la estructura organizacional de la empresa y la Política General de Relaciones con el Personal, la cual será la guía y base de otras políticas que te ayudarán a conocer la forma de integrar, mantener, formar, evaluar y administrar en general el talento humano.

Estas políticas y procedimientos te definen aquellos lineamientos que apoyarán el buen clima organizacional de la empresa.

Dentro del apartado de organización encontrarás la estructura de la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano, su ubicación dentro de la estructura organizacional de la empresa, así como los puestos del área.

También encontrarás los procedimientos respecto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de los nuevos colaboradores de la empresa, así como los lineamientos para generar una cultura de reconocimiento, compensación, mantenimiento y promoción del personal.

Se enuncian los posibles métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores a partir de su capacitación, formación y desarrollo, siempre considerando la administración del conocimiento del personal y de la empresa.

Finalmente, se definen los estándares de control administrativo y de comunicación interna, así como herramientas para la solución de los conflictos entre y con el personal, procurando un clima laboral adecuado para el desarrollo de las personas y de nuestras funciones. Como parte de este clima propicio promoveremos la higiene y seguridad del personal, llevando un control estadístico de las incidencias de siniestros y la implementación de las condiciones generales de trabajo.

¿Cómo usar el Manual?

En este apartado se explica la forma en que se podrá hacer uso del manual. Cabe señalar que por ser éste un manual Marco algunos de los temas son tocados superficialmente o únicamente son mencionados. La organización podrá cambiar, incluir, eliminar, ampliar o reducir las políticas que aquí se incluyen de forma tal que se adapten a la estructura de la misma.

La consulta del presente manual te resultará muy sencilla porque la información se ha clasificado en cinco módulos básicos. Cada módulo describe un proceso necesario para la Administración del Talento y Capital Humano; cada proceso se encuentra subdividido en varias etapas y cada una de ellas está sustentada en políticas, las cuales revisaremos a continuación. En una segunda parte encontraremos el o los procedimientos a seguir para su cumplimiento y algunos formatos de apoyo.

Cada módulo está representado por un icono que te facilitará su consulta. En el cuadro de la siguiente página, podrás observar como identificarlos y las páginas donde podrás encontrar información referente al tema.

Finalmente encontrarás la sección de formatos a utilizar para el cumplimiento de cada política.

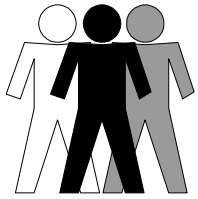
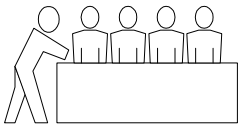
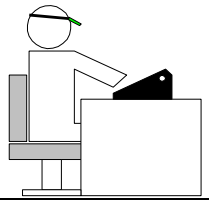
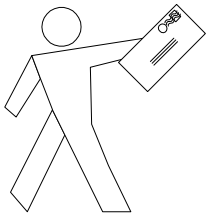
Como ya se comentó, esta información va dirigida principalmente a los colaboradores que Administran el Talento y Capital Humano de la empresa, así que este manual:

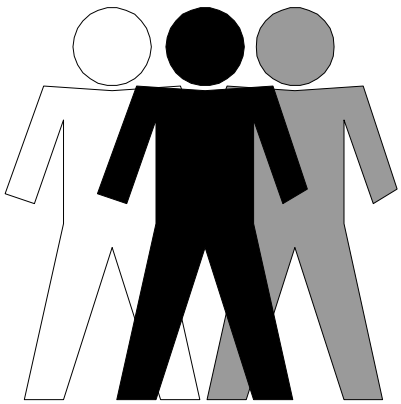
- Podrás consultarlo en el momento que se presenten situaciones con un grado de complejidad en que requieras, aclarar posibles dudas en el momento de interactuar con tus los colaboradores.
- Conocer los lineamientos de acción y así poder mantener la uniformidad y la equidad en tus decisiones.
- Conocer las descripciones de las tareas, la ubicación de cada colaborador y los requerimientos de cada puesto del área.
- Recordar algunos conceptos que se olvidan con el tiempo si no se aplican constantemente.

Es muy importante que el presente documento se mantenga con información actualizada para que cumpla eficientemente con sus objetivos, así como mantenerlo en un lugar visible y práctico. También es importante que recuerdes que es documento oficial y por tanto no puedes sacarlo de la empresa ni fotocopiarlo.

Cuando por cualquier motivo dejes de pertenecer a la empresa, tendrás la obligación de entregarlo al área o persona responsable.

Los módulos que conforman el manual son los siguientes:

M Ó D U L O	
	**I. MÓDULO DE ORGANIZACIÓN** **I.1 Estructura General de la empresa** **I.2 Organigrama del Área de Administración del Talento y Capital Humano** **1.3 Descripción de Puestos del Área** **1.4 Filosofía Organizacional** **1.5 Política General de Relaciones con el Personal**
	II. MÓDULO DE INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO **II.1 Reclutamiento** **II.2 Selección** **II.3 Contratación** **II.4 Inducción** **II.5 Integración**
	**III. MÓDULO DE PERMANENCIA DEL CAPITAL HUMANO** **III.1 Cultura de Reconocimiento** **III.2 Compensación** **III.3 Mantenimiento y Promoción** **III.4 Administración de Categorías**
	**IV. MÓDULO DE PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO** **IV.1 Evaluación del Desempeño** **IV.2 Capacitación, Formación y Desarrollo** **IV.3 Administración del Conocimiento**
	**V. MÓDULO DE ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL** **V.1 Control Administrativo** **V.2 Comunicación** **V.3 Solución de Conflictos** **V.4 Salud Laboral** **V.5 Estadística e Incidencia** **V.6 Condiciones de Trabajo**



MÓDULO I

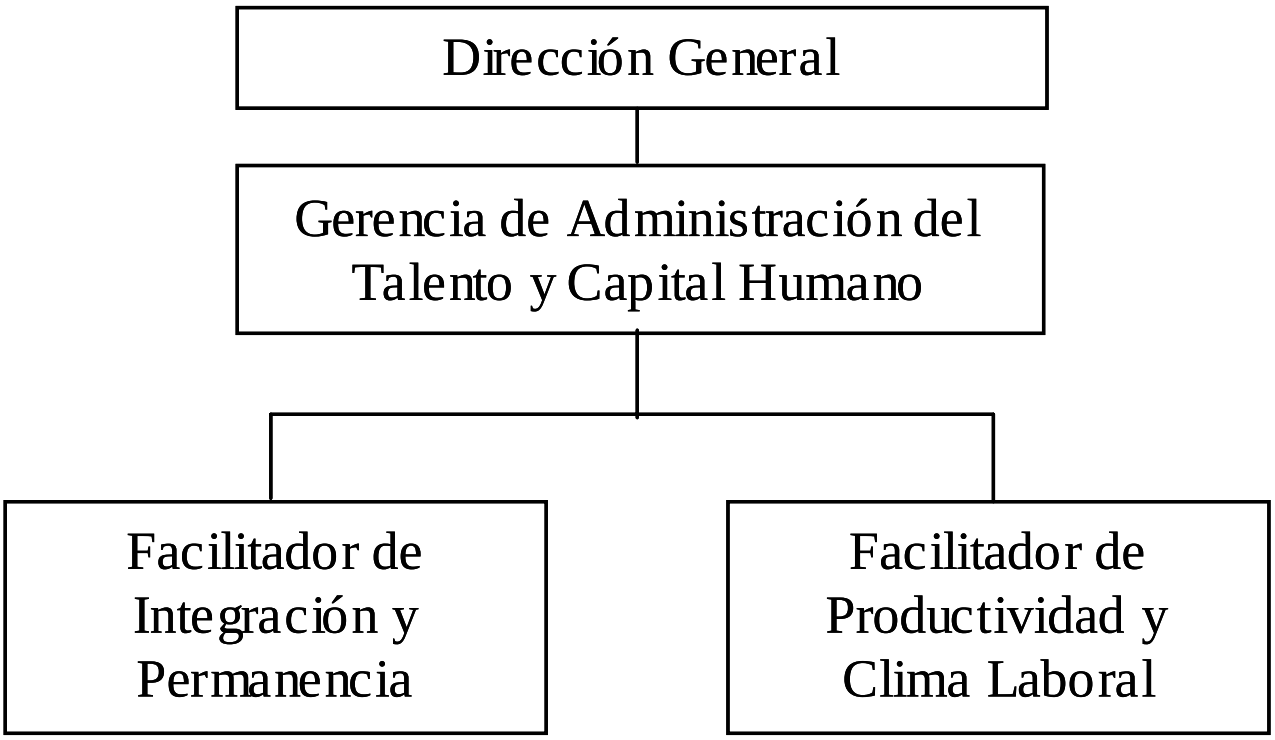
ORGANIZACIÓN

I.1 Estructura General de la empresa

Colocar organigrama general de la empresa

I.2 Organigrama del Área de Administración del Talento y Capital Humano

Este dependerá del tamaño y estructura de la empresa. Ejemplo:



I.3 Descripción de Puestos del Área

(Para el Ejemplo anterior:)

I.3.1 Gerente de Administración del Talento y Capital Humano

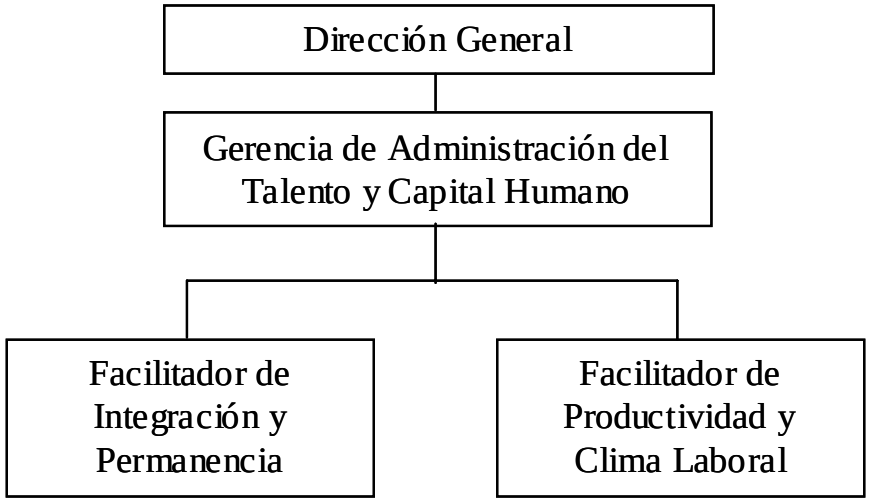
Información General:
Puesto: Gerente de Administración del Talento y Capital Humano **Reporta a:** Dirección General.

Propósito del Puesto:
Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, colaboradores capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la Dirección General con el objetivo de tener un beneficio para la empresa, para sus colaboradores y para la comunidad.

Responsabilidades Principales:
- Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la empresa en el futuro y estudio de las posibilidades de desarrollo de los colaboradores, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo de personal. - Desarrollar y mantener lineamientos de trabajo efectivos para promover relaciones de trabajo armónicas con el personal. - Diseñar sistemas en conjunto con los directores de área y Dirección General y en base a los objetivos estratégicos, para lograr que todos los colaboradores sean compensados justa y equitativamente de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. - Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y los colaboradores, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes. - Estudiar y resolver las ideas que hagan los colaboradores sobre programas para su evaluación, remuneración, capacitación, desarrollo, integración y esparcimiento.

Tareas Clave:
- Supervisar los resultados de las áreas a su cargo. - Informar a la Dirección general los resultados de su área. - Administración de las categorías o sistema de remuneración de la empresa de los niveles Gerenciales y Directivos (información confidencial)

Ubicación Estructural del Puesto:



onocimientos Técnicos - Operativos:
- Manejo de técnicas para la administración de Capital Humano.

Capacidades:
- Capacidad de Análisis - Trabajo en Equipo - Liderazgo - Trabajo bajo presión - Toma de decisiones - Manejo y solución de conflictos - Comunicación - Empatía - Asertividad - Organización - Inteligencia Emocional

Atributos de la Personalidad:
- Confidencialidad - Puntualidad - Profesionalismo - Buena presentación - Iniciativa Propia - Facilidad de Palabra - Enfocado a Resultados - Actitud de Servicio - Visión Estratégica

Perfil Básico del Puesto
Nombre del Puesto: Gerente de Administración del Talento y Capital Humano **Sexo:** Indistinto **Edad:** 30 – 50 años **Estado Civil:** Indistinto **Escolaridad:** Licenciatura en Administración o Relaciones Industriales o experiencia afín. **Experiencia Laboral:** 5 años de experiencia en área afín. **Requisitos Fundamentales:** - Disponibilidad de Horario - Conocimientos en Computación (Office)

I.3.2 Facilitador de Integración y Permanencia

Información General:
Puesto: Facilitador de Integración y Permanencia **Reporta a:** Gerente de Administración del Talento y Capital Humano

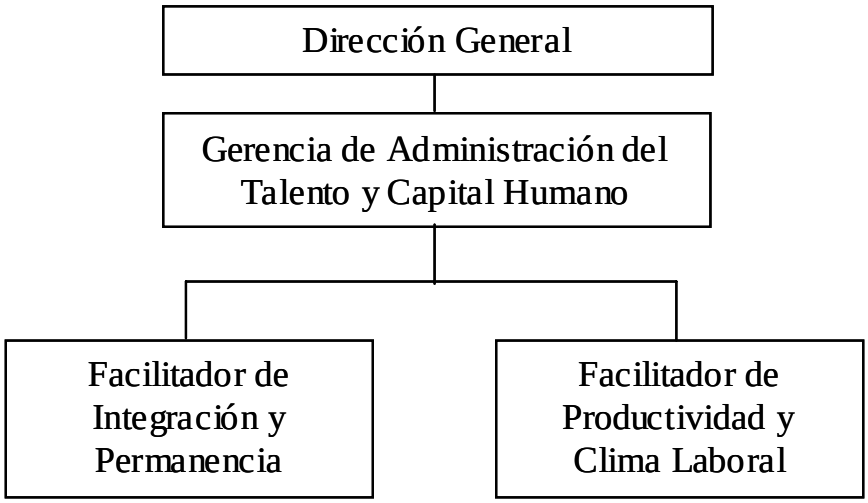
Propósito Del Puesto:
- Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, y que siendo colaboradores de la empresa puedan desarrollar y llevar a cabo un plan de vida laboral que les permita mantenerse dentro de la misma. - Promover estudios comparativos sobre compensaciones para mantener informado al Comité Directivo sobre la posición mantenida por la empresa en el Mercado. - Facilitar estudios de incentivos monetarios o en especie adicionales a los sueldos así como el impacto de los mismos en los resultados de la empresa - Proponer contraprestaciones que estén ligadas a la productividad para motivar la iniciativa, permanencia y reconocimiento del personal.

Tareas Clave:
- Recibir la Requisición de Personal - Coordinar el reclutamiento y selección de acuerdo a las necesidades de la empresa. - Coordinar la aplicación de Exámenes psicométricos a los aspirantes - Coordinar la aplicación de técnicas de selección de personal. - Seleccionar a los candidatos idóneos que cubran los requisitos de la descripción del puesto. - Facilitar al jefe inmediato los candidatos (3) idóneos por cada puesto solicitado. - Administrar los elementos de compensación, mantenimiento, promoción de los colaboradores - Impartir cursos de inducción, capacitación, formación y desarrollo del personal. - Elaborar los programas de capacitación y adiestramiento. - Evaluar a los grupos de los colaboradores capacitados.

Responsabilidades Principales:
- Reclutamiento de Personal: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir vacantes que se presenten en la empresa. - Selección de Personal: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto a nivel personal como en la organización. - Inducción Organizacional: Asegurar que los nuevos colaboradores tengan un conocimiento de la filosofía organizacional y de la empresa. - Permanencia del personal: Administrar los elementos que permitan una retención y permanencia de los colaboradores dentro de la empresa.

Áreas Clave de Resultados:
- Tiempo óptimo para cubrir una vacante. - Encontrar personas que cubran los requisitos de la descripción de puesto. - Seleccionar al mejor candidato. - Mantenimiento de Tabuladores para la administración de compensaciones y categorías.

Ubicación Estructural Del Puesto:



Conocimientos Técnicos - Operativos:
• Manejo de técnicas para reclutar y seleccionar personal

Capacidades:
- Capacidad de Análisis - Trabajo en Equipo - Liderazgo - Trabajo bajo presión - Toma de decisiones - Manejo de conflictos - Comunicación - Organización - Inteligencia Emocional

Atributos de la Personalidad:
- Puntualidad - Profesionalismo - Buena presentación - Iniciativa Propia - Facilidad de Palabra - Enfocado a Resultados - Actitud de Servicio

Perfil Básico del Puesto
Nombre Del Puesto: Facilitador de Integración y Permanencia **Sexo:** Indistinto **Edad:** 23 – 40 años **Estado Civil:** Indistinto **Escolaridad:** Licenciatura en Psicología, Administración o Relaciones Industriales **Experiencia Laboral:** 3 años de experiencia en Reclutamiento y Selección de Personal y Manejo de Esquemas de Compensación. **Requisitos Fundamentales:** - Disponibilidad de Horario - Conocimientos en Computación (Office)

I.3.2 Facilitador de Productividad y Clima Laboral

Información General:
Puesto: Facilitador de Productividad y Clima Laboral **Reporta a:** Gerente de Administración del Talento y Capital Humano

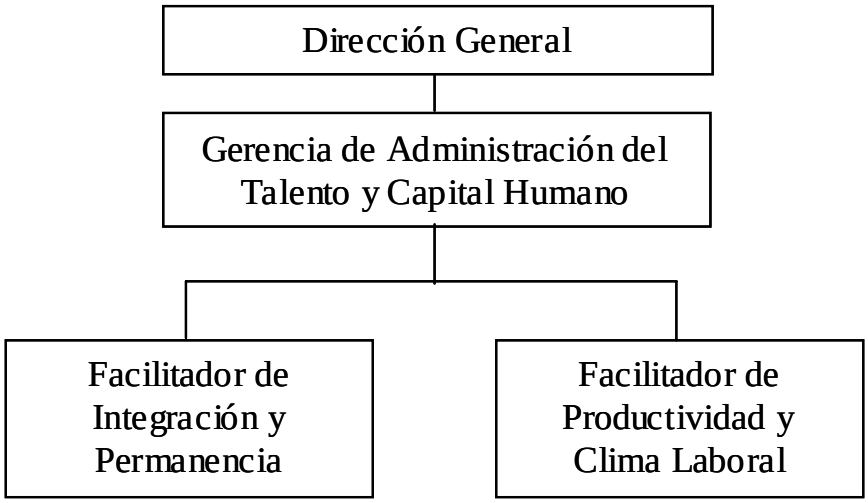
Propósito Del Puesto:
Contribuir a la integración, capacitación y desarrollo del personal.

Responsabilidades Principales:
- Ofrecer oportunidades a los colaboradores para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance los estándares de rendimiento que se establezcan, así como lograr desarrolle todas sus potencialidades, en bien del mismo individuo como de la empresa. - Buscar el desarrollo integral del personal y estar pendiente de aquellos momentos que permita una mejor posición para su desarrollo. - Dar seguimiento al Plan Laboral. - Seguimiento a la Formación e integración de los Integrantes de las comisiones. - Administrar los conocimientos y experiencia de los colaboradores, - Controlar los medios de comunicación internos de la empresa. - Cumplir con lo dispuesto en la legislación sobre la seguridad e higiene. - Administrar el cumplimiento de lo dispuesto en la legislación sobre condiciones de trabajo.

Tareas Clave:
- Colaborar en el desarrollo y comunicación del Plan Laboral. - Ayudar a los Jefes en la Creación de un ambiente propicio para el desarrollo de los colaboradores y de la empresa. - Coordina la aplicación del Diagnostico de Clima Laboral y la entrega de resultados al comité Directivo y a los Jefes. - Da seguimiento a los resultados y a los planes de acción. - Administrar los elementos de remuneración, mantenimiento, promoción de los colaboradores. - Administración de las categorías o sistema de remuneración de la empresa de los niveles No Jefe y supervisores . - Da seguimiento al trabajo de comisiones. - Asesora a los Jefes en la atención de conflictos laborales en potencia.

Áreas Clave de Resultados:
- Resultado de las evaluaciones de desempeño del personal. - Resultado de las evaluaciones después de impartir la capacitación a los participantes, así como su rendimiento posterior en el campo de trabajo. - Reporte y seguimiento a incidencias de la empresa.

Ubicación Estructural del Puesto:



Conocimientos Técnicos - Operativos:
- Manejo de técnicas de evaluación y capacitación. - Legislación respecto a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. - Procedimientos para la administración del conocimiento. - Técnicas para efectuar una comunicación efectiva e integral - Conocimientos sobre la legislación de condiciones laborales.

Capacidades:
- Capacidad de Análisis - Trabajo en Equipo - Liderazgo - Trabajo bajo presión - Toma de decisiones - Manejo de conflictos - Comunicación - Organización

- Inteligencia emocional
Atributos de la Personalidad:
- Puntualidad - Profesionalismo - Buena presentación - Iniciativa Propia - Facilidad de Palabra - Enfocado a Resultados - Actitud de Servicio

Perfil Básico del Puesto
Nombre del Puesto: Facilitador de Integración y Permanencia **Sexo:** Indistinto **Edad:** 23 – 40 años **Estado Civil:** Indistinto **Escolaridad:** Licenciatura en Psicología, Administración o Relaciones Industriales **Experiencia Laboral:** 3 años de experiencia en selección, capacitación, relaciones Laborales, así como en la gestión ante las autoridades. (sobre programas de capacitación y adiestramiento e higiene y seguridad). **Requisitos Fundamentales:** - Disponibilidad de Horario - Conocimientos en Computación (Office)

1.4 Filosofía Organizacional

En este apartado debe incluirse:

- *Misión de la empresa*
- *Visión de la empresa*
- *Principios y valores de la empresa*

1.5 Política General de Relaciones con el Personal

En este apartado se desglosan los aspectos principales a tomar en cuenta para el manejo de las Relaciones Laborales dentro de la empresa. Podrán ser tan generales o específicas como la empresa lo considere adecuando. Como ejemplo tenemos:

Nuestros Colaboradores son la parte vital de la empresa. Es por ello que daremos especial atención a nuestro personal en todos los momentos de la relación laboral buscando no sólo un sano clima de trabajo y una participación activa, sino propiciando en todo lo posible el desarrollo integral de cada uno de nuestros colaboradores y su integración, por medio de su participación en la operación y utilidades de nuestra empresa.

Esto se ha de lograr a través de:

1.- Ejercicio de la Jefatura

a) En nuestra organización es política fundamental que el **jefe directo sea el responsable de la gestión de su equipo de trabajo y de la relación laboral con cada uno de sus integrantes**.

Esta responsabilidad va desde la elección de colaboradores a través de la selección y cubre todos los aspectos de la vida laboral como son la inducción, el entrenamiento, la existencia de un clima de comunicación, confianza y colaboración de su equipo de trabajo; los aspectos administrativos relativos a la remuneración, cambios de puesto, vacaciones y evaluaciones del desempeño; el cuidar por la higiene y seguridad laboral; y en suma facilitar el desarrollo integral de cada miembro de su equipo.

b) **Todos los jefes deberán tener contacto directo y frecuente con el personal,** aprovechando todos los momentos que su trabajo les permita para establecer comunicación con el personal de los diferentes niveles, departamentos y con la representación de los logros obtenidos por sus colaboradores.

Los aspectos concretos de este contacto son:

- Cercanía en la inducción departamental y otorgamiento de planta.
- Asegurarse de la realización de juntas de equipo.
- Participar activamente en la capacitación de sus colaboradores y del personal de otras áreas que así lo requieran.
- Proporcionar información periódica de la situación del departamento y de la empresa.
- Participar en los eventos de capacitación y formación del personal.

- Evaluación periódica del personal para que lo motive a un mejor desempeño y un mayor crecimiento.
- Orientación y canalización de inquietudes.
- Participación en eventos educativos, deportivos, culturales y sociales de la empresa.
- Reconocer la labor de los colaboradores orientadas a lograr nuestra misión.

c) Es responsabilidad de los niveles directivos y ejecutivos de la organización el facilitar que los sistemas operativos apoyen esta política y el eliminar las barreras que impidan su completa consecución.

2.- Trabajo en Equipo.

Parte fundamental de nuestra vida como empresa son sus equipos de trabajo, es aquí donde se ha de propiciar la obtención de información y participación funcional. En los equipos de trabajo hemos de promover el empleo de la iniciativa y la responsabilidad; la colaboración y la toma de decisiones; la integración y reconocimiento mutuo entre jefes y colaboradores.

3.- Comunicaciones y Reconocimiento

Propiciaremos un clima de confianza y entusiasmo entre nuestro personal, de interés por la calidad en el servicio a través de una comunicación abierta y de un reconocer los esfuerzos en materia de:

- Avances en el servicio al cliente y/o socio, aseguramiento de los sistemas y procesos de cada área.
- Cumplimiento de metas.
- Desempeño de los trabajos de equipo.
- Permanencia en la empresa.
- Generación de ideas
- Participación Funcional e Institucional así como en las comisiones

Seleccionaremos en cada situación los medios idóneos tanto para mantener informado a nuestros colaboradores como para poder captar sus necesidades inquietudes y sugerencias.

Es responsabilidad de la Dirección General la uniformidad de los mensajes que afectan a toda la organización, y es responsabilidad de las Direcciones y de cada uno de los jefes el transmitirlos en forma accesible, verificando el impacto de dicha comunicación, todo esto con el apoyo de la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.

Cuidaremos con celo la información que tenga carácter confidencial y pediremos a todo nuestro personal que asuma, responsable y formalmente éste compromiso.

Consideramos como una parte muy importante de nuestra comunicación el dar retroalimentación de los resultados y logros obtenidos, aprovechando toda ocasión para proporcionar reconocimientos públicos y por escrito.

Un aspecto fundamental es dedicar tiempo a explicar los por qué de las acciones que se van a emprender, como jefe se tiene la obligación de solicitar se me explique claramente estos por qué y yo de comunicarlos a mi equipo, si tengo dudas debo insistir hasta tenerlo claro.

Una vez que se han hecho acuerdos es fundamental garantizar que se ejecuten como se acordó, si tengo que hacer ajustes debo de inmediato buscar el espacio y contacto con mi jefe o director de área a fin de analizar y proponer mejoras, no se vale cambiar sin consultar, pero no se vale no dejar cambiar si el argumento es sólido y presenta una mejor alternativa a la anteriormente establecida.

4.- Selección de Personal e Integración del Personal.

Es responsabilidad del Jefe inmediato participar en el proceso de selección e integración; (inducción y entrenamiento) de cada uno de los colaboradores con el fin de favorecer el buen desempeño y la permanencia de los mismos. Para el cumplimiento de esto, la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano habrá de ofrecer candidatos idóneos.

Para cubrir algún puesto optaremos como primer paso, por la promoción interna, por el doble motivo de fomentar el desarrollo del personal y de aprovechar la experiencia de cada persona para el buen funcionamiento de la empresa. Sólo en casos donde internamente no existan candidatos idóneos o cuando exista un fuerte crecimiento recurriremos al reclutamiento externo.

5.- Compensación

Buscaremos que nuestro personal tenga una compensación adecuada. Para efectos de congruencia interna y externa, consideraremos al nivel de Jefatura dentro de parámetros nacionales, atendiendo también al tamaño, complejidad y costos de vida regionales de cada sucursal, así como al cumplimiento de las metas alcanzadas.

La remuneración del personal de mandos intermedios y no jefe estará influida por las características laborales de cada zona geográfica y desempeño.

Nuestro objetivo en este aspecto será el proporcionar una compensación adecuada y de ser posible superior a la de las empresas semejantes de su localidad.

Los lineamientos para modificaciones en sueldo o prestaciones serán fijados por la Dirección General con el auxilio de la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.

6.- Relaciones Laborales.

Cada uno de nuestros centros de trabajo se ha de distinguir con una sólida salud laboral, entendida ésta como la identificación de todo el personal con la misión, los objetivos, los principios y valores de la empresa, y guardando relaciones de amplia comunicación y respeto entre todos sus miembros y niveles.

7.- Seguridad e Higiene.

Nuestras instalaciones, equipos y el diseño de nuestros procesos han de hablar por sí mismos de la importancia que damos a la dignidad de la persona.

Cuidaremos a través de todos los medios necesarios la salud e integridad física y mental de nuestros colaboradores.

Creemos que todos los accidentes pueden ser evitados, por lo que aplicaremos la formación, capacitación y equipo necesario para prevenir cualquier tipo de accidente.

8.- Desarrollo de Personal.

Propiciaremos el desarrollo de personal tanto en el aspecto técnico, como operativo y de formación humana a través del Modelo educativo y de desarrollo establecido, siendo el jefe directo el responsable de que se vaya logrando este aspecto.

Para que el Jefe logre desarrollar todo su potencial en cada puesto y que no afecte el desempeño del mismo, existe un período mínimo deseable de permanencia en un puesto antes de ser promovido. Este tiempo deberá ser establecido por el Comité Directivo tomando en cuenta los objetivos de crecimiento planteados.

Se establece como necesidad el que nadie ocupe un puesto sin haber sido previamente entrenado.

En cada área funcional deberán existir personas con características profesionales y potencial de crecimiento con el objeto de cubrir los puestos de jefatura de la dinámica de la organización.

MÓDULO II

INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

II.1 Reclutamiento

Esta primera etapa es la serie de actividades que se realizan para hacer llegar a la empresa, un grupo de aspirantes adecuados al perfil del puesto vacante.

II.1.1 Para este fin buscaremos llevarlas a cabo en el siguiente orden:

a) Internamente, buscando dentro de la empresa candidatos adecuados para el puesto y a la vez ser promovidos.

b) Externamente, buscando fuera de la empresa a los candidatos idóneos. Para este tipo de reclutamiento utilizaremos varias fuentes de reclutamiento.

II.1.2 Buscaremos utilizar las siguientes fuentes y medios de reclutamiento:

a) La cartera de candidatos que se forma con las solicitudes entregadas en la oficina matriz.
b) Universidades y Escuelas técnicas
c) Recomendaciones internas ó externas. (colaboradores, clientes, proveedores, etc.)
d) Asistencia a Ferias de Empleo
e) Bolsas de trabajo de Universidades, Empresas y de Internet
f) Cartera de candidatos de otras Empresas
g) Grupos de Intercambio de cartera.

II.1.3 Todas las solicitudes que lleguen a la oficina matriz, serán revisadas para ser candidatos, siempre y cuando cubran los parámetros definidos para cada uno de los cargos existentes.

II.1.4. Se busca seleccionar candidatos que cubran con todas las características y requisitos del puesto solicitado.

II.2 Selección

En esta fase del proceso de Integración de personal, se llevará a cabo la aplicación de una batería de exámenes; técnicos y psicométricos, entrevistas y verificación de referencias **para proponer candidatos al Jefe Inmediato**, este proceso podrá ser llevado a cabo interna o externamente.

II.2.1. El Jefe inmediato será quien decida si la persona es la adecuada para cubrir la vacante disponible en su equipo de trabajo, apoyándose con los elementos que le pueda brindar la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.

II.2.2 Con la selección del personal se buscan cubrir 2 aspectos esenciales:

a) la adecuación de la persona al puesto y la empresa.
b) la permanencia de la persona satisfecha en su puesto.

II.2.3 La Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano podrá iniciar procesos de selección de personal por los siguientes conceptos:

- Incapacidad indefinida;
- Cubrir vacante por promoción o retiro
- Cargo nuevo y sobrecarga de trabajo.

Estos procesos deberán ser realizados y tramitados únicamente a través de la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.

II.2.4 El proceso de selección de colaboradores se inicia con la definición de las necesidades y planes de crecimiento de la empresa y la disponibilidad de personal en otras sucursales.

II.2.5 Todos los candidatos deberán acreditar tanto su formación como su experiencia laboral, mediante la presentación de los documentos establecidos para este fin.

II.2.6 Buscaremos contar con aquellos elementos que favorecen una adecuada Selección de Personal, los cuales son:

a) Planes claros y a tiempo sobre el crecimiento de cada departamento.
b) Jefes entrenados y comprometidos para seleccionar personal.
b) Requisitos y descripción de puesto bien definidos
c) Oportunidades de desarrollo para nuestro personal

II.2.7 El jefe inmediato deberá definir los siguientes parámetros para iniciar proceso de selección: Tipo de contratación (planta o temporal), tiempo de duración del contrato, perfil del cargo y de la persona, habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas.

II.2.8 La Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano apoyará y asesorará a las otras Direcciones/Gerencias en la definición de funciones, responsabilidades y compensación de los cargos que dependen de él.. Para los casos de incapacidades y licencias, se analizarán adicionalmente las condiciones y el tiempo de las mismas.

II.2.9 Para la selección final las calificaciones del candidato deberán ajustarse al perfil del cargo. De igual manera deberá preverse que el candidato pueda desarrollar sus intereses profesionales y personales.

II.2.10 Los candidatos que se presenten en proceso de selección, sin excepción, deberán acreditar su formación y experiencia laboral, que permita avalar que cuenta con las condiciones necesarias para desempeñar el cargo requerido.

II.2.11 El análisis del candidato deberá incluir, con visión de mediano y largo plazo, el potencial de su aporte en términos de profundidad (nivel de conocimientos y aplicación) y amplitud (variedad de frentes, áreas o actividades en los que puede desempeñarse).

II.2.12 Además de cumplir con los requisitos de la sucursal o departamento, el candidato seleccionado deberá ajustarse a los requerimientos generales de la empresa.

ll.2.13 En caso de que el colaborador no cubra con el perfil del puesto se le hará saber agradeciéndole el tiempo e interés que le dedico al proceso y se darán las facilidades para que revise los datos de nuestra bolsa de intercambio. En caso de que el colaborador tenga el perfil y en ese momento no tengamos la vacante se mantendrán sus datos en cartera por un periodo perentorio.

II.3 Contratación

II.3.1 Es política de la empresa obtener la persona mas calificada para cada trabajo, teniendo en cuenta los estándares del puesto a ocupar y un nivel de remuneración coherente con la estructura de la empresa y el mercado.

II.3.2 La empresa vinculará su personal mediante los siguientes tipos de contratos:

- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

II.3.3 La empresa vincula a sus colaboradores de planta mediante contrato laboral. Esta contratación debe estar sustentada en un plan de trabajo a realizar por el colaborador articulado con los planes de desarrollo de la empresa y del área que corresponda.

II.3.4 La vinculación se realizará mediante la entrega de 3 contratos por tiempo determinado de 28 días c/u, después del cuál se entregará la planta y se firmará un contrato por tiempo indeterminado.

II.3.5 El proceso de contratación se concluye con la participación del colaborador en el programa de inducción de manera general a la empresa y de manera específica al puesto.

II.3.6 Los colaboradores de planta iniciaran labores solo hasta cuando hayan cumplido con la entrega de la documentación requerida para su contratación (documentos de ingreso), hayan firmado contrato de trabajo y estén afiliados al sistema de seguridad social. Se sugiere que la afiliación al Seguro Social sea previa (un día antes del ingreso).

II.3.7 El horario de trabajo será el acordado entre la empresa y el colaborador y estará definido por las necesidades de la empresa. Este quedará definido en el contrato desde el inicio de las actividades y podrá variar circunstancialmente.

II.3.8 Los colaboradores a los que se decida otorgarles la planta preferentemente recibirán esta cuando sea posible de manos del Director del área correspondiente, o en su defecto en junta de equipo.

II.3.9 El proceso de contratación no deberá ser mayor a 15 días a partir de la fecha en que se haya iniciado el proceso de selección.

II.3.10 Los documentos requeridos para contratación de colaboradores de planta serán:

- 1 fotocopia de la credencial de elector
- 1 fotocopia de comprobante de domicilio
- 1 fotocopia del documento que acredite su último grado de estudios
- 2 fotografías recientes
- Constancia de examen médico
- 1 fotocopia del no. de acreditación del IMSS
- 1 fotocopia de la CURP
- 2 cartas de recomendación
- Solicitud de empleo

Con estos documentos se integrará el expediente histórico del colaborador, que deberá ser administrado en la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano. Adicionalmente se generará un expediente operacional donde se integren las incidencias del colaborador, el cual será administrado por quien en su momento sea el jefe inmediato.

II.3.11 La empresa a través de la Gerencia de Administración de Talento y Capital Humano administrará un sistema de información que contenga datos actualizados correspondientes a formación académica, experiencia laboral, cursos, y menciones de cada uno de los colaboradores, con el fin de evidenciar la calidad de su personal.

II.3.12 Es responsabilidad del colaborador actualizar la información de su expediente y soportarla con los documentos correspondientes. la información que no se encuentre debidamente soportada, no hará parte del expediente histórico que reposa en la Gerencia de Administración de Talento y Capital Humano

II.4 Inducción

El proceso de inducción tiene como objetivo interiorizar al nuevo colaborador acerca de lo que es la empresa: su Visión, Misión, Valores, prestaciones e información necesaria para su integración en la misma la calidad y el contenido de la información en la inducción le estará diciendo a la persona como debe manejarse dentro de la empresa.

II.4.1 Todo candidato nuevo deberá pasar por su proceso de inducción institucional el primer día de trabajo, el cual estará a cargo de la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.

II.4.2 La Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano mantendrá actualizada la información de carácter institucional que se comparta con el nuevo colaborador. También será responsable del resguardo, manejo y administración de los medios de comunicación (materiales impresos, videos, etc.) que le sirvan de apoyo para este fin.

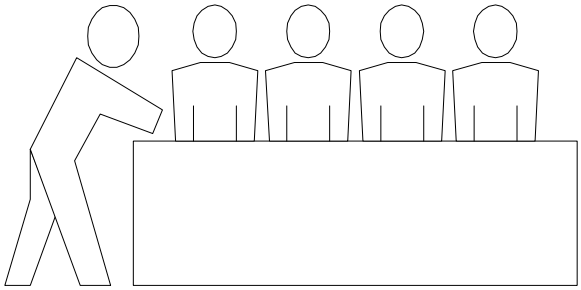
II.4.3 La inducción departamental deberá llevarla a cabo el Jefe Inmediato. También podrá asignarse a una persona como "padrino" para que resuelva dudas de carácter menor y sienta el apoyo y confianza de alguien mas cercano.

II.5 Integración

II.5.I La finalidad del proceso no es solo captar talento, sino además retenerlo. Por lo cual es importante acompañar el proceso de adaptación del nuevo colaborador.

II.5.2 El Jefe Inmediato será el responsable de acompañar el proceso de integración del colaborador, nombrando un padrino o dando seguimiento a través de entrevistas.

II.5.3 Entrevistas de Ajuste. la gerencia de Administración del Talento y Capital Humano hará en un periodo no mayor a 6 meses del ingreso del nuevo colaborador una entrevista de ajuste al nuevo integrante como seguimiento a su proceso de Inclusión a la empresa, al puesto y a su equipo de trabajo; con el objetivo de que el colaborador no se pierda en el proceso ni en la labor diaria.



MÓDULO III

PERMANENCIA DEL CAPITAL HUMANO

En este módulo fundamentaremos los elementos que se requieren para que la empresa sea una fuente de satisfacción para quienes trabajan en ella y hacerla deseable para quienes no trabajan en ella (candidatos potenciales)".

La persona permanece en la empresa cuando encuentra en ella:

- Un trabajo agradable a realizar.
- Un ambiente de trabajo adecuado.
- Respeto y aprecio por parte de sus jefes.
- Principios y valores dentro de la empresa, con las cuales comulga.
- Que su trabajo esté lo suficientemente retribuido.
- Que su trabajo sea útil.
- Oportunidades de Desarrollo.

La no permanencia está ligada directamente a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Cuando la persona se va de la empresa es por que ésta dejó de ser un lugar adecuado. En todo proceso continuo de la vida de un colaborador con la empresa, el contacto con el jefe directo es el mejor medio para favorecer su permanencia; esta responsabilidad posee varias facetas, el jefe directo es:

- Quien integra a la persona al departamento.
- Quien propicia una buena relación laboral, en donde impere la confianza, el respeto, el afecto y el trabajo productivo.
- Quien revisa y propicia el que su colaborador devengue el salario que corresponde a su responsabilidad y desempeño.
- Quien facilita a su colaborador su desarrollo dentro de la empresa.
- Quien faculta a su colaborador para que tome sus propias decisiones

Las causas de baja personal se pueden dividir en dos grandes tipos:

1. Comunes: Están relacionadas directamente con nuestros Sistemas de trabajo, son controlados por una adecuada administración.

2. Especiales: Están fuera de nuestro control. Ejemplo: Cambio de residencia, del colaborador.

Buscaremos que las causas comunes sean reducidas en la menor medida posible buscando aumentar la permanencia de nuestros colaboradores en la empresa.

3.- Otras Variables que hay que cuidar son los llamados cerillos organizacionales. Estos son generadores de descontento individual y potencialmente colectivo. Estos son:

a) Trabajo repetitivo. la monotonía en el trabajo repercute en la enajenación (hacerse ajeno) de la persona. Es por ello que se sugiere enriquecer el trabajo con actividades que representen un desafío para el colaborador .

b) Altas expectativas. En ocasiones tiene que ver con el tipo de carrera que el candidato quiere hacer y el que la organización puede ofrecer. (Carrera de Rapidez vs. Carrera de resistencia, es decir tiene que ver con la movilidad de la persona en el puesto).

III.1 Cultura de Reconocimiento

En la empresa queremos generar una cultura de reconocimiento que nos facilite el crear un ambiente nutritivo, esta cultura solo será posible si el sistema favorece que demos seguimiento al desempeño de nuestros colaboradores y atendamos las inquietudes de nuestros colaboradores con la misma energía y prontitud con la que atenderíamos las de nuestros clientes. Para que este sistema sea efectivo requiere la escucha, la orientación y facilitación por parte del Jefe. El vehículo que usaremos para esta facilitación serán entrevistas de orientación y consejeria y la herramienta será un sistema de evaluación.

La herramienta de evaluación del desempeño se aplicará a todo el personal como mínimo dos veces al año.

La herramienta de evaluación del desempeño deberá de ir acompañada de una entrevista entre el Jefe y el colaborador en la cuál se tendrán que considerar los siguientes criterios:

- Que el Colaborador sepa lo que se espera de él.
- Que sepa como va.
- Que cuente con las herramientas para hacer su trabajo.
- Que tenga el poder para tomar sus propias decisiones.
- Que cuente con un clima adecuado para realizar su trabajo.
- Que permita determinar en que aspectos debe mejorar técnica y formativamente para realizar su actividad actual y su plan de carrera.

Es por ello y en congruencia a lo anterior que en la empresa:

III.1.1 El Jefe promoverá un clima de confianza en donde pueda sostener entrevistas de orientación y consejeria con los miembros de su equipo. Es deseable que él tenga la apertura de recibir retroalimentación de sus mismos colaboradores, así como el ir desarrollando la madurez dentro de su equipo de manera tal que se favorezca que esta retroalimentación se de y se acepte entre colaboradores del mismo nivel.

III.1.2 Se aplicará el sistema de evaluación previamente definido. Habrá de distanciar este proceso de cualquier sospecha de aumento de remuneraciones o beneficios o de ajuste de personal. Es decir la evaluación es una herramienta que entre otras cosas nos permite conocer como lo estamos haciendo, así como monitorear desviaciones, corregir rumbo y acompañar a los colaboradores en el diseño de una trayectoria ascendente.

III.1.3 Se dará un ascenso de puesto cuando exista una vacante y se cubra con el perfil. (En caso de que existan varios candidatos que cubran con el perfil se analizará cuál es el mas indicado y se explicará a los demás cuales fueron los criterios invitándolos a no desanimarse)

III.1.4 Para las transferencias de puesto, pueden o no existir aumentos de sueldo. En caso de darse, el ajuste salarial no se dará de inmediato, se dará hasta obtener la plaza en definitiva y esto se hará después de un periodo de capacitación dentro del mismo puesto.

III.2 Compensación

III.2.1 El salario asignado para el cargo a desempeñar corresponderá al determinado por la empresa de acuerdo con el grado y rango salarial y en proporción al puesto contratado.

III.2.2 Los colaboradores recibirán remuneraciones cuyo valor comparativo interno esté de acuerdo con las responsabilidades y autoridad del puesto y cuyo valor comparativo externo esté de acuerdo con el promedio del mercado para ese puesto.

III.2.3 Todo puesto será documentado, siendo una tarea realizada entre el Director del área y sus colaboradores, contando con el apoyo de la Gerencia de

Administración del Talento y Capital Humano. Los puestos serán evaluados de acuerdo con un sistema común a todos ellos.

III.2.4 Se mantendrá una escala de sueldos que tendrá un sueldo mínimo y un sueldo máximo para cada puesto. El punto medio de la escala de sueldos estará en el promedio del mercado.

III.2.5 La empresa otorgará los siguientes tipos de aumento:

Mercado: este aumento se otorgará para mantener el nivel con el mercado de las remuneraciones. la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano elaborará estudios sobre el tema y hará las sugerencias para su optimización.

Promoción: este aumento se otorga a quienes son transferidos de un puesto a otro de grupo superior.

Ajuste: este aumento se otorga para colocar la remuneración del colaborador en el segmento de escala que corresponde según la política, fuera de los casos anteriores.

III.2.6 Deberá establecerse en el contrato individual de trabajo la remuneración que tendrá cada colaborador.

III.2.7 Los días de pago serán un día antes de la quincena mediante depósito a la cuenta bancaria designada por la empresa.

III.2.8 El Método de Remuneración de la empresa es el Sueldo Fijo. Este lo recibe el colaborador, independientemente de la productividad que obtenga en un periodo determinado. En algunos puestos también habrá Sueldo Variable y éste dependerá del alcance de las metas de cada uno de los colaboradores. Para la fijación de este método de remuneración por sueldo variable, se determinarán las reglas e indicadores para medir el alcance de las metas. Las reglas deberán ser del conocimiento de todos los involucrados con el sistema.

III.3 Mantenimiento y Promoción

III.3.1 En la empresa serán establecidos indicadores para evaluar el desempeño y contar con una base de datos para futuras promociones

lll.3.2 Atención de inquietudes a través de Puertas Abiertas. El Colaborador que lo desee podrá solicitar una junta o reunión con su Jefe inmediato o bien con el Jefe de su Jefe, o hasta con la Dirección General. En caso de deberse a un malestar o descontento con su propio Jefe, la única condición es que antes de tratar el caso con instancias superiores haya antecedentes de que ha hablado o tratado de resolver su problema con el Jefe directo ó por lo menos así lo ha intentado.

lll.3.3 Entrevistas de salto de nivel. En la empresa se promoverán entrevistas con el Jefe del Jefe (o bien Colaborador del Colaborador) por lo menos una vez al año. El fin de estas reuniones es detectar y promover el talento de nuestro personal dentro de la empresa.

III.4 Administración de las Categorías

La administración de la remuneración de un colaborador tiene una dinámica en el tiempo, la que se regirá por las políticas que se describen a continuación:

III.4.1 La remuneración de un colaborador al ingresar estará ubicada en el mínimo de la escala. Menos un %. Este se le incrementará a la entrega de la planta en ese momento también se hará acreedor a recibir las prestaciones de los colaboradores de planta (Bono de productividad si fuera el caso cuando este lo gane).

III.4.2 A través de aumentos por mérito o ajuste (para los calificados Confiable o Aceptable). Si fuera calificado Rechazable, se suspenderán los aumentos planificados en el año anterior y no se le otorgarán aumentos posteriores. El jefe que realizó la evaluación hará un plan para corregir deficiencias que cubra un período no inferior a 3 meses ni superior a 6 meses, con la aprobación de su jefe, con el acuerdo del colaborador y con el asesoramiento de la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano. Al cabo de este período se hará una nueva evaluación y se le otorgará el aumento o se procederá de acuerdo al caso especial.

III.4.3. Una vez ubicado en el 100% de su del punto medio, el colaborador podrá tener solamente aumentos por mérito según calificación.

Alcanzado el tope de la escala, el colaborador no tendrá ningún aumento por mérito o ajuste. En ese momento, se le hará saber que está en el máximo de la escala, es decir, que cobra la remuneración máxima que la empresa paga en esa posición y recibirá solo los incrementos anuales por inflación o ajuste.

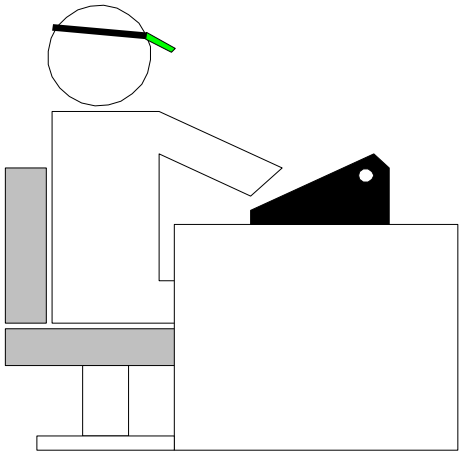
Cuando una persona se encuentre en esta situación se le hará un seguimiento cercano y en la medida de lo posible se le considerará candidato para promoción al puesto inmediatamente superior o se le desarrollará como formador para potencializar la experiencia que tiene.

III.4.4. Si el colaborador no alcanzare el tope de la escala por tener calificación Rechazable, a partir de los 55 años de edad se le harán ajustes para que alcance el máximo de jubilación posible.

Toda excepción a estos puntos deberá hacerse de común acuerdo entre el Director del área respectiva y el Gerente de Administración del Capital y Talento Humano.

III.4.5 Se tratará de que los aumentos por mérito, ajuste y promoción coincidan en el año, de manera que salvo por grave desfase en la categoría nadie reciba más de un aumento anual. En caso de excepción, la diferencia en tiempo entre los aumentos no será inferior a 4 meses.

III.4.6. En caso de que se otorguen dos tipos de aumento a partir de la misma fecha, estos porcentajes se sumarán, por ejemplo: 6% mérito y 4% ajuste = 10%. Si uno de estos incrementos fuera por mercado, el porcentaje por este concepto se acumulará al total de los demás ítem, por ejemplo: 10% anterior y 10% mercado = 20%. De esta manera se mantiene la posición relativa dentro de la escala.



MÓDULO IV

PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO

IV.1 Evaluación de Desempeño

Es un proceso continuo de fijación de objetivos y metas de trabajo, análisis del desempeño y de logros individuales y grupales obtenidos durante un período determinado. Está enfocado al mejoramiento y desarrollo de personal.

Aunque el proceso se realiza formalmente en el período intersemestral, requiere seguimiento y acompañamiento por parte del jefe.

El proceso está diseñado para:

- Generar procesos de evaluación, retro-alimentación, planeación y seguimiento de metas y objetivos comunes
- Mejorar el desempeño en lo relativo a eficiencia y/o calidad en las labores
- Proveer información a sistemas de reconocimientos orientados a incentivar logros y resultados excepcionales
- Proveer información para planes y programas de desarrollo de personal

IV.1.1 El Proceso de Evaluación de Desempeño comprende la autoevaluación y entrevista de desempeño, los acuerdos de mejoramiento y desarrollo y la actualización y precisión de objetivos anuales.

La empresa ha establecido unos mínimos comunes que aseguren la unificación en el desarrollo del proceso de Gestión de Desempeño. Estos mínimos comunes son:

a) El origen del proceso es la autoevaluación por parte del colaborador. El jefe inmediato superior programará una entrevista en la que revisarán conjuntamente los objetivos alcanzados, las causas (si las hubiere) de no alcance, las metas para el siguiente periodo y los apoyos requeridos para dar desarrollo personal y laboral al colaborador. Esta evaluación debe documentarse y generar registros (firmados por los involucrados). Si el colaborador no estuviese de acuerdo con lo revisado en la reunión, no firma su evaluación y se revisará con el siguiente nivel de mando.

b) Se aplica a colaboradores de planta. Personas recién contratadas deben realizar el proceso a los tres meses de contratación (otorgamiento de planta).

c) Para quienes cambien su rol o área de trabajo, el proceso de evaluación deberá ser coordinado entre los jefes de las áreas involucradas. Cada uno de ellos evaluará de acuerdo al tiempo que el colaborador se desempeño en

su área y la calificación final será la resultante de promediar lo obtenido en las dos entrevistas.

IV. 2 Capacitación, Formación y Desarrollo

IV.2.1 Los colaboradores de la empresa tendrán derecho y/o obligación a participar en los cursos de formación y capacitación que competan a sus puestos.

IV.2.2 La capacitación se llevará a cabo dentro de los horarios establecidos como laborables. Por lo tanto el tiempo y el pago de los colaboradores será pagado por la empresa.

IV.2.3 Si los colaboradores deciden tomar cursos que no competen o interesan a la empresa, deberán hacerlo fuera del tiempo de trabajo y con los propios recursos de los colaboradores, a menos que haya una negociación o acuerdo con el Director del área correspondiente.

IV.3 Administración del Conocimiento

La noción de Administración del Conocimiento se encuentra ligada a la de Capital Intelectual el cual representa los activos intangibles de una empresa y dentro del mismo son representativos el Desarrollo Humano (las personas), el Capital Estructural (el saber hacer) y Capital Relacional (los contactos y relaciones institucionales).

Hoy en día las empresas modernas acumulan conocimiento, este es su principal activo y su administración permite dar oportunidades para el mejor desarrollo individual y del equipo. Este conocimiento se adquiere identificando experiencias positivas y negativas que son traducidas hasta convertirlas en aprendizaje.

IV.3.1 La Gerencia de Administración del Talento y Capital Intelectual buscará a través de la Administración del Conocimiento formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del talento, incluyendo todos los procesos relacionados con la administración del conocimiento generado en la empresa:

- los sistemas de comunicación formal de la organización,
- su estructura de procesos en términos de cadena de valor

- los sistemas informáticos a través de los cuales la información y formación se almacena, clasifica y distribuye a lo largo de toda la estructura de la empresa.

El objetivo es transformar los conocimientos generados por las personas en información susceptible de ser almacenada, clasificada y distribuida para que resulte accesible a quien la necesite en el momento adecuado.

Las Direcciones estarán en un continuo proceso de identificación del conocimiento que producen los colaboradores para convertirlo en información que pueda ser re-utilizada por el resto de los participantes de la empresa.

IV.3.2 La Gerencia de Administración del Talento y Capital Intelectual identificará el modo en que las personas utilizan la información para generar nuevos conocimientos, los procesos de comunicación informal, la capacidad de trabajo en equipo, y la motivación que los colaboradores pueden tener o no para compartir sus conocimientos.

IV.3.3 La Gerencia de Administración del Talento y Capital Intelectual pondrá el conocimiento a disposición del personal que desee aprender y actualizarse y de acuerdo a los procedimientos preestablecidos para ello; también fomentará el aprendizaje y la mejora continua a lo largo de la carrera laboral del colaborador y diseñará los servicios necesarios para hacerlos asequibles a cualquier nivel educativo, sexo, edad o puesto.

IV.3.4 Dentro de este proceso la Gerencia de Administración del Talento y Capital Intelectual diseñará y pondrá en práctica una serie de actividades encaminadas a detectar, difundir y mantener las “mejores prácticas” dentro de la empresa, haciéndola mas competitiva, eficiente y rentable.

Para cubrir esas finalidades, promoverá la creación de una cultura de aprendizaje continuo y de auto-aprendizaje apoyando esta labor en los Jefes inmediatos y en las comisiones. El conocimiento bien aplicado se convierte en productividad y mejor desempeño del colaborador con lo que mejora su remuneración.

Existen dos tipos de Comisiones: Las Laborales y las de Proyecto. Las comisiones de Proyecto podemos definirlas como: la reunión periódica de los involucrados en la mejora de un proceso, con el fin de analizar las causas

de mejora o error en un proceso y proponer e implementar soluciones, podemos encontrar ciertas características en una Comisión:

- El grupo está formado por entre 5 y 10 personas, con diferentes cargos y funciones, pero con igual voz y voto.

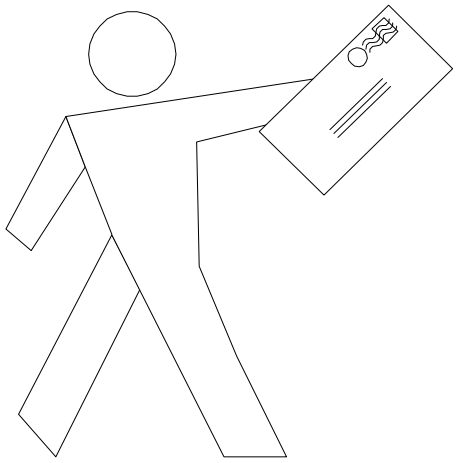
  Los integrantes eligen entre ellos a las personas que deben desempeñar los siguientes papeles:

  Moderador. Es el responsable de dar orden a las sesiones, dando el uso de la palabra, manteniendo al mínimo las intervenciones no solicitadas, evitando las conversaciones particulares y definiendo los tiempos para cada punto de la sesión.

  Secretario. Es el responsable de recabar los puntos vistos en la reunión, así como los acuerdos y tareas pendientes. Debe elaborar el acta de la sesión e incluirla en la carpeta de comisión. Este puesto se rotará de manera semanal.

  Cada comisión tendrá un asesor metodológico designado, quien no tiene ni voz ni voto en el mismo, pero quien periódicamente asistirá a las sesiones para dar consejos únicamente de carácter metodológico. Este asesor estará a disposición de los integrantes para resolver dudas sobre el uso de herramientas y reportes.

- La comisión se reúne periódicamente, por un tiempo predeterminado.
- Después de cada sesión, el grupo de asistentes llena su formato de reporte de sesión.
- Toda la información generada por la comisión se mantiene en la “Carpeta de Comisión”, referencia y fundamento de las acciones tomadas por el equipo, así como constancia viva del seguimiento estricto de la metodología por parte del equipo.



MÓDULO V

ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA LABORAL

V. De la Administración del Clima Laboral

El jefe es el responsable del sano clima laboral. Para Garantizar la creación de un ambiente propicio, el Jefe tratará de traducir la regla de oro, en la regla de trato en su departamento. Esta regla de oro persigue generar el ambiente propicio necesario para llevar a cabo el trabajo dentro de un ambiente de cordialidad.

Esta regla de oro se compone de: Respeto, Confianza, Justicia, Afecto y Compartir la alegría.

Dentro de su tarea será importante que el Jefe busque la manera de encontrar y traducir en acciones concretas esta regla de oro.

Esto va mas allá pero no descarta el que en los aspectos relacionados con los colaboradores deben siempre cumplirse estrictamente los derechos y deberes establecidos por las leyes y los contratos. Tales aspectos se deberán mover siempre en el campo jurídico de la Administración de Personal. En todas las órdenes e Instrucciones, los jefes deberán cuidar, no solamente de que se respeten los derechos y deberes de la empresa y los colaboradores, sino principalmente, del coordinar del mejor modo posible los intereses de ambos, en forma de que se armonicen y obtengan simultáneamente.

V.1Control Administrativo

Las políticas del siguiente apartado están directamente relacionadas con los controles administrativos que ya existen en la organización, por lo que estos ejemplos son enunciativos y no limitativos y deberá redactarse la forma en que opera la política en cada caso.

V.1.1. El control administrativo de las operaciones que se realizan para administrar el Talento y Capital Humano será responsabilidad de las áreas que tienen como principal función llevar a cabo el registro contable y administrativo de las operaciones generales de la empresa, tales como el pago de nómina, prima vacacional, descuentos por préstamos, etc.

V.1.2 El Jefe Inmediato será el responsable de estar al pendiente del registro de las incidencias de su colaborador, apoyándose en hoja de servicios. Los conceptos que deberán de considerarse en este control son: asistencias, retardos, faltas y permisos, vacaciones, incapacidades por accidentes de trabajo o enfermedades, plan de prestaciones (como pago de primas por matrimonio, nacimiento de un hijo, etc., u otras si las hubiere), entre otros.

V.1.3. Faltas y Permisos.

V.1.4 Descuentos por nómina.

V.1.5 Vacaciones.

V.1.6 Incapacidades.

V.1.7 Cartas de Recomendación para colaboradores.

V.1.8 Créditos a colaboradores.

V.1.9 Viáticos

V.2 Comunicación

V.2.1. Dentro de las estrategias de comunicación se buscarán canales que permitan que todo el personal se sienta parte del equipo.

Organigrama de bisagra: Este tipo de organigrama pretende que la información fluya de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Juntas de Gerencia o de Dirección; Son Juntas entre el Comité directivo, en ésta se ventilan los problemas y oportunidades se toman decisiones. Se da seguimiento a la planeación estratégica, se revisan metas, objetivos así como los diferentes Indicadores. Se sugiere tenga una periodicidad semanal. Esta debe llevar una agenda previa y deberá levantarse un acta al final de la misma que permita dar seguimiento a los compromisos y pendientes.

Juntas de Equipo: Son Juntas que lleva a cabo el Jefe con su equipo de trabajo, en todos los niveles de la organización. Por tratarse de grupos pequeños, en ésta se facilita mas la participación de los colaboradores y permite que la información descienda y ascienda de forma fluída. Se sugiere que sea semana, quincenal o por lo menos mensualmente. Dentro de ésta es importante llevar una agenda previa y levantarse un acta al final de la misma. Una copia de la misma deberá enviarse a la dirección.

Junta Mayor; reunión periódica que se lleva (Bimestral, Trimestral o Cuatrimestralmente) entre el Comité Directivo y el personal de la empresa. El objetivo es mantener al personal informado sobre el avance de la empresa, sus

metas, objetivos, resultados y problemas. Es una Junta de corte informativo ya que por tratarse de una junta con todo el personal de la empresa no se puede tomar opinión a todos, si no solo a quienes deseen externar sus comentarios dentro de la misma

Reunión de Comisiones. Esta reunión se llevará a cabo entre los representantes laborales elegidos por los diferentes equipos de trabajo. Su finalidad es ayudar a crear un clima organizacional propicio. Entre sus responsabilidades está ser el representante ante sus compañeros cómo: Comisión de Honor y Justicia; Comisión de Capacitación y Adiestramiento y Comisión de Higiene y Seguridad. Se sugiere que la periodicidad de las reuniones sea mensualmente.

Juntas Laborales; Estas Juntas se llevan a cabo entre los representantes Laborales o comisiones formadas y el comité directivo. Se sugiere que la periodicidad sea Trimestral.

V.3 Solución de Conflictos

V.3.1 Dentro de los mecanismo para la solución de conflictos la empresa promoverá una actitud de escucha. Así como el que en la medida de los posible el conflicto se intente resolver primero entre los involucrados.

V.3.2 Otro mecanismo para la solución del conflictos será la Comisión de Honor y Justicia.

En caso de que una persona tenga un conflicto, lo hablará con su Jefe, si no obtiene respuesta o esta no lo satisface, podrá asistir ante su representante laboral quien después de escucharlo atenderá sus inquietudes.

Si para ello lo considera necesario escuchará a la contraparte en conflicto tratando de garantizar que las dos partes sean escuchadas y atendidas.

Si una de las partes en conflicto no quedará satisfecho tendrá derecho a que su queja o inquietud sea llevada a la comisión en pleno quien atenderá la misma. Y en caso de ser necesario; esta inquietud se llevará como uno de los puntos a resolver en la Junta Laboral o en una Junta extraordinaria con el Comité de Dirección si la misma lo amerita.

La respuesta o solución deberá ser comunicada a la persona. Ya que tan importante como la solución de la inquietud es el que la persona sea escuchada y este es uno de los principios básicos que promoverá y defenderá la comisión. (Puedo no estar de acuerdo con tu inquietud, pero defenderé tu derecho a expresarte y a ser escuchado).

Cabe aclarar que no es el papel de la Comisión defender causas perdidas o injustas, sino el facilitar el que los involucrados se escuchen a si mismos y facilitar el que se ubiquen en su real dimensión.

V.3.3 Plan Laboral. El plan laboral tiene dos finalidades, resolver problemas y construir una cultura. Este plan tiene como objetivo enmarcar e integrar las acciones dentro de la estrategia de desarrollo de la organización.

Este plan laboral incluye las actividades que se llevan a lo largo del año (eventos de fin de año, torneos, eventos de Integración, cursos de desarrollo, campañas, etc).

V.3.3 Terminación de la Relación Laboral. La terminación de la relación de trabajo es una situación no deseada, pero que puede presentarse, por lo que es sumamente importante que el jefe esté preparado para enfrentarla cuando se presente. La terminación de la relación de trabajo tiene implicaciones tanto legales como psicológicas. Es importante comprenderlas y estar preparados para esta tarea, que es desagradable pero necesaria.

En la evaluación de cada colaborador se toma en cuenta la consistencia en el cumplimiento de las metas, tanto para ascensos y remuneraciones, como para su permanencia en la empresa, ya que un colaborador cuyo desempeño es deficiente tiende a reducir en general el rendimiento de todo el grupo.

Después de evaluar el desempeño de un colaborador y habiendo agotado la etapa correctiva previa, se determina que no se cumplió con los compromisos; el jefe toma la decisión de terminar la relación de trabajo. Esta decisión deberá ser consensuada con el Jefe Inmediato y comentada con el Gerente de Administración del Talento y Capital Intelectual.

Para llevar a cabo la terminación de la relación laboral por causas derivadas del desempeño es importante considerar lo siguientes aspectos:

1. Explique que está terminando la relación de trabajo debido a que las áreas de deficiencia discutidas en el pasado no han sido corregidas.
2. Describa las condiciones de la separación.
3. Escuche cuidadosamente la reacción del colaborador y responda en una forma no defensiva; explique y despeje todas sus dudas.

4. Concluya la entrevista de la terminación de la relación de trabajo con una nota positiva, expresando confianza en el colaborador y acudan ambos al área de personal.

La terminación de la relación laboral también puede darse por decisión propia del colaborador. En la sección de procedimientos puede observarse la guía de causas de baja por las que pudiera darse la separación del colaborador.

V.4 Salud Laboral, Higiene y Seguridad

El jefe es responsable de la seguridad en las actividades de su equipo de trabajo, apoyado por la comisiones que se formen para este fin.

En este aspecto debemos contemplar el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades de los colaboradores. Estas acciones deben ser responsabilidad tanto de la Dirección como de los colaboradores.

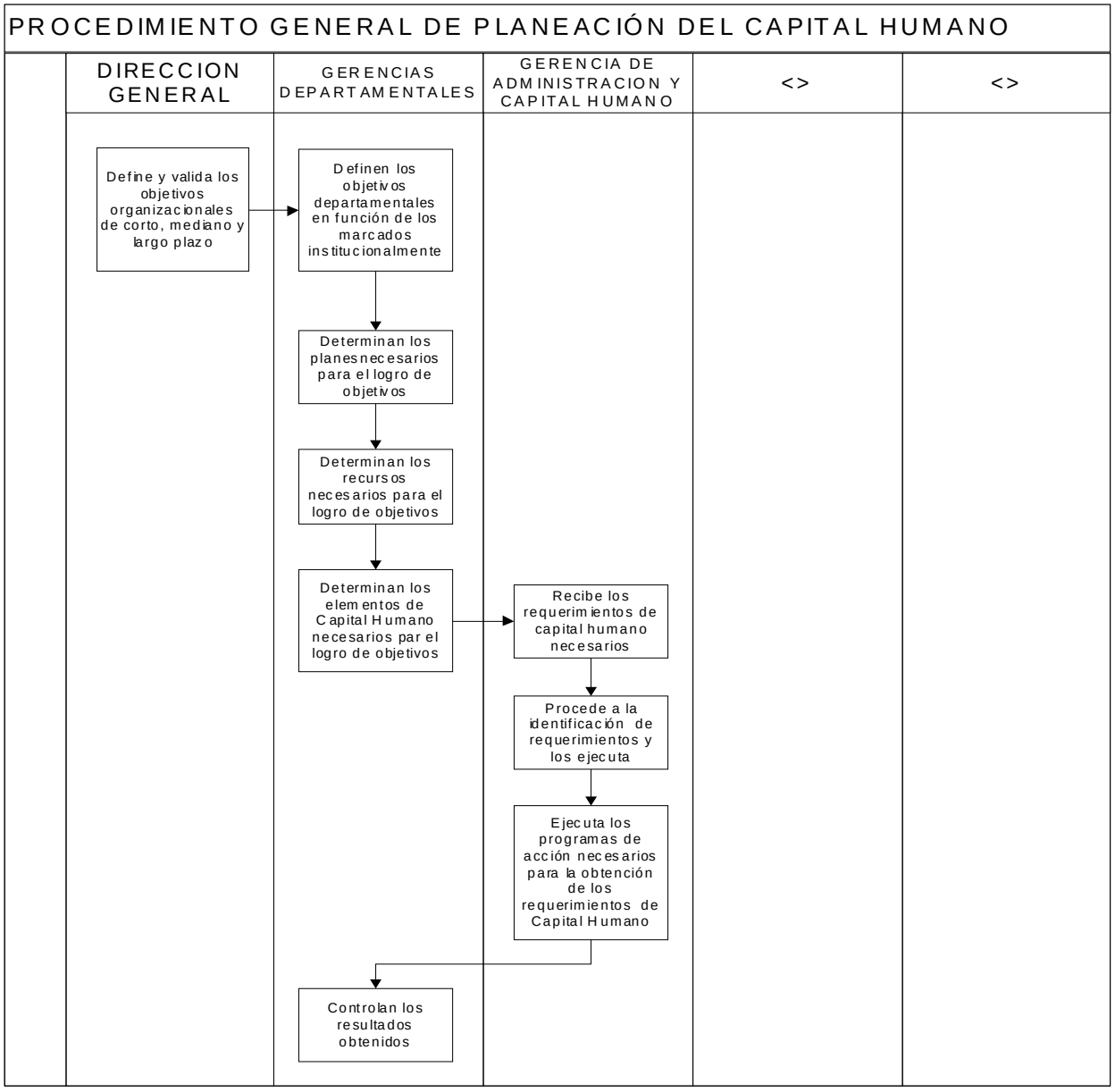
V.4.1 En la empresa buscaremos contar con :

- Instalaciones con mantenimiento, y debidamente diseñadas y construidas.
- Medidas de prevención y protección contra incendios
- Equipo debidamente armado, instalado y con mantenimiento.
- Protección de equipos en las instalaciones
- Orden y limpieza en las sucursales
- Avisos y señales de seguridad e higiene suficientes, y adecuadas a las instalaciones.
- Procedimientos de operación respetados.
- Tiempos adecuados de descanso periódico

PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS

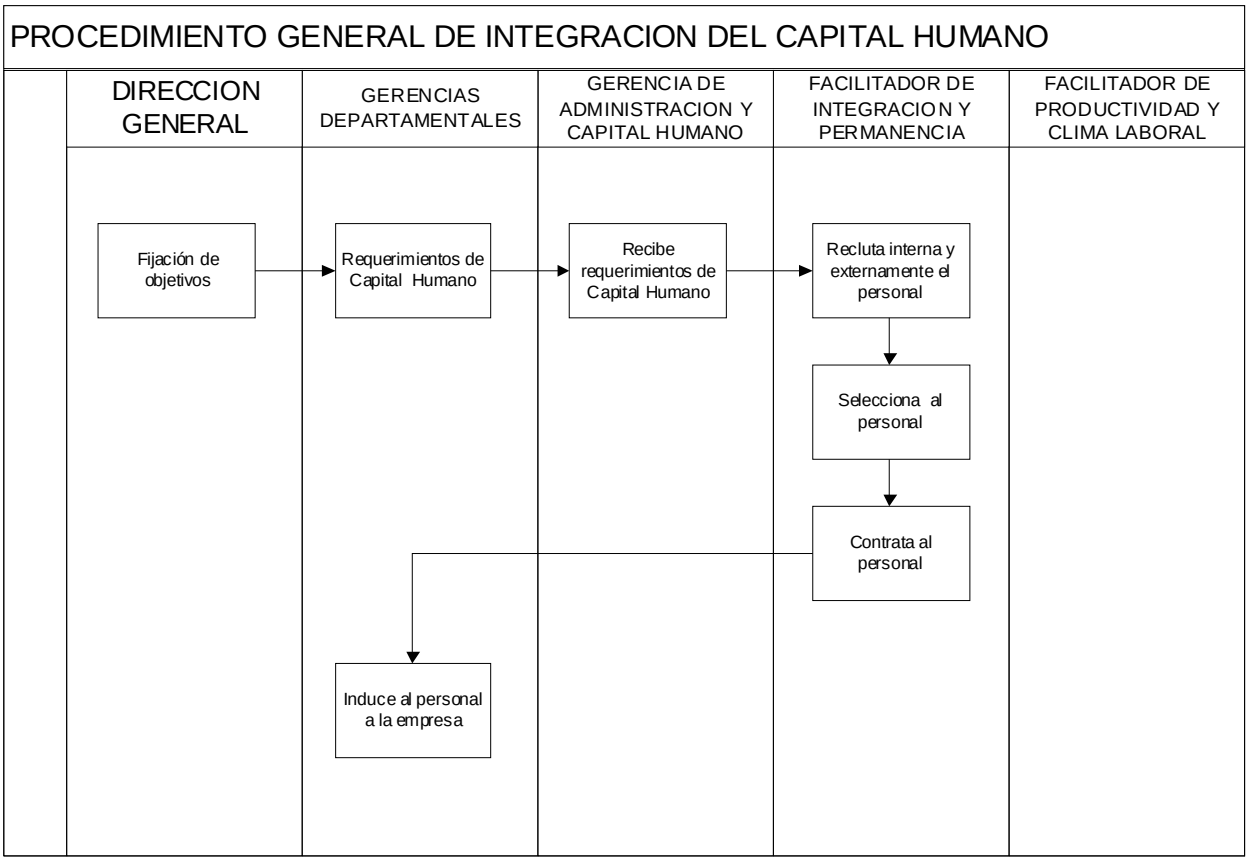
Procedimiento de Planeación del Capital Humano

Indica el proceso adecuado para la planeación del Capital Humano en el cual la dirección asegura el número suficiente de personal idóneo, para el objetivo idóneo, en el lugar adecuado y en el momento oportuno.



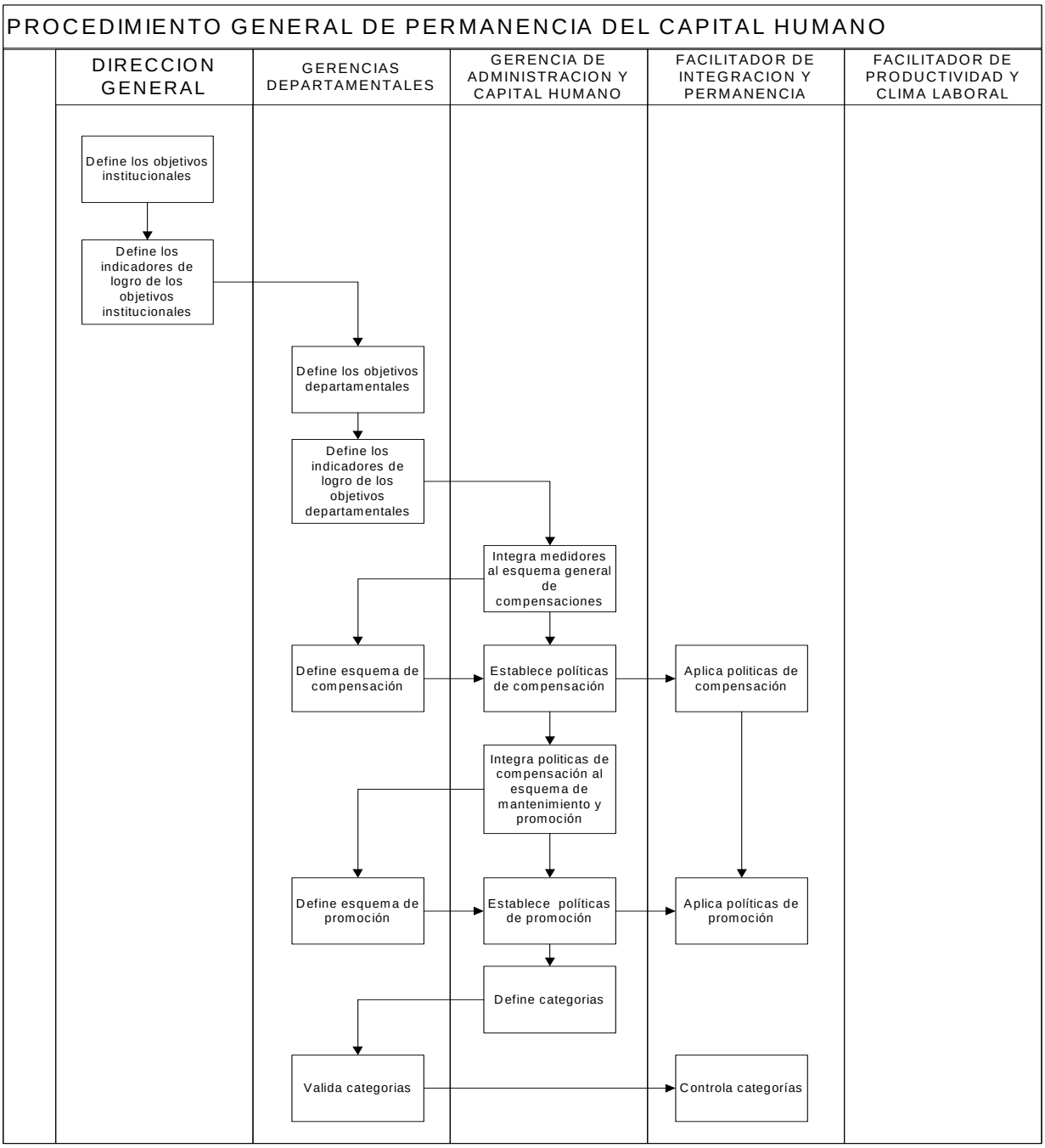
Procedimiento de Integración del Capital Humano

Indica el proceso adecuado para el reclutamiento, selección contratación e inducción del Capital Humano en el cual la dirección asegura el personal idóneo para el logro de objetivos departamentales.



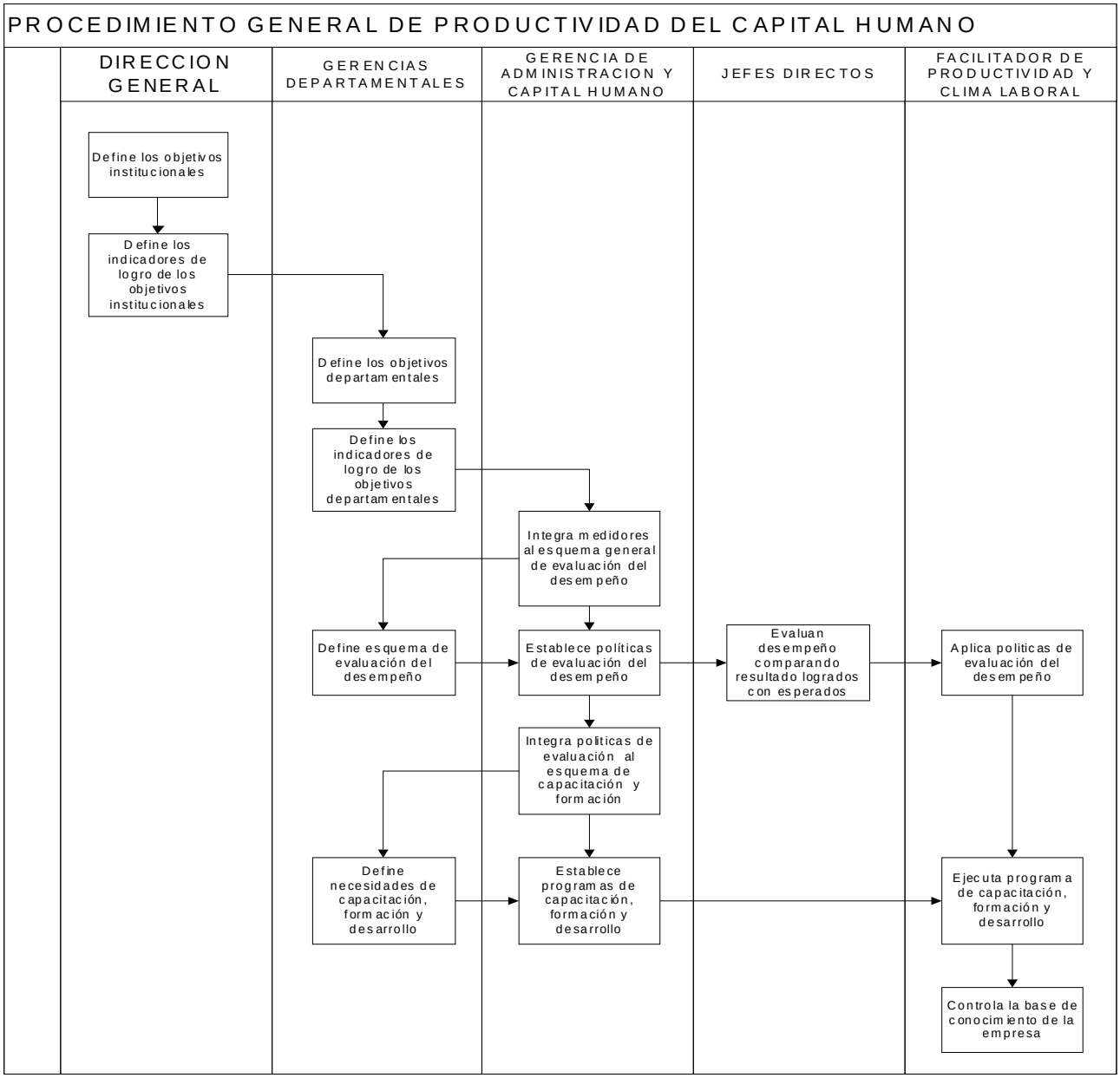
Procedimiento de Permanencia del Capital Humano

Indica el proceso adecuado para lograr la mayor permanencia del personal dentro de la empresa de tal forma que esta sea una fuente de satisfacción para el colaborador y el con su trabajo logre el valor agregado que la Dirección espera. Procura también que se genere una cultura de reconocimiento en los jefes directos.



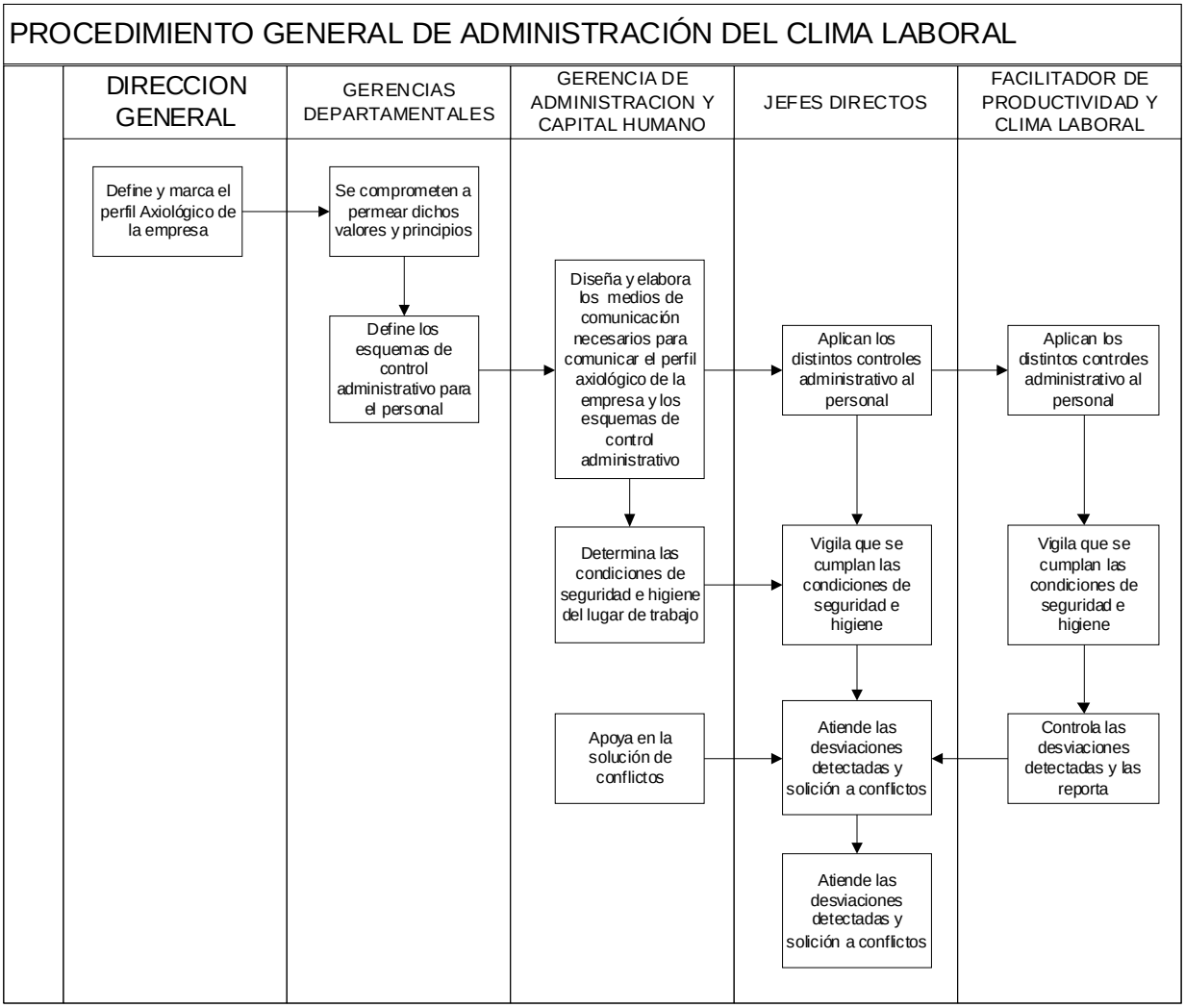
Procedimiento de Productividad del Capital Humano

Indica el proceso adecuado para evaluar adecuadamente la obtención de objetivos así como el alcance logrado. Permite identificar las desviaciones correspondientes y aplicar las medidas correctivas o preventivas necesarias a través de la capacitación , formación y desarrollo. Finalmente establece la necesidad de considerar el diseño y administración de una base de conocimientos para mantener el talento del personal como un activo de la empresa generador de valor.



Procedimiento de Administración del Clima Laboral del Capital Humano

La función de un jefe es mantener el sano desempeño de sus colaboradores no solo en el logro de objetivos sino en el ambiente laboral en que se desarrolla. Es por ello que el siguiente procedimiento marca el flujo de actividades necesarias para lograr dicho ambiente de trabajo.



MOVIMIENTO DE PERSONAL

Fecha de Elaboración:	Número de Colaborador:

Pedido de personal o puesto nuevo

Departamento			Aprobación presupuesto anual Si No .
Solicitud para el puesto de		Sueldo base	Fecha en que se necesita
Permanente	Temporal	Puesto Nuevo	Sustituye al colaborador:

Nuevo colaborador

Nombre Completo		
Centro de costos	Sueldo Inicial	Fecha efectiva de ingreso

Cambio de sueldo y/o puesto

Nombre Completo			
De puesto			A puesto
De Departamento			A departamento
Sueldo actual	Nuevo sueldo	Importe aumento	Fecha efectiva
Aumento programado Si No	Motivo		

Retiro de Personal

Nombre Completo					
Jubilación	Muerte	Despido	Renuncia	Otra	Fecha efectiva

Causa de Separación

Aprobado por	Firma	Fecha
Observaciones:		

Instructivo para llenar el "Movimiento de Personal"

Objetivo. Reportar oportunamente, desde el Departamento donde se generen, los "Movimientos de Personal", cambios de sueldo o puesto, que deberán efectuarse en la nómina.

	Descripción
Responsable	• Jefes con personal a su cargo, de todos los departamentos y sucursales de la Empresa.
Distribución	• Original.- Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano. • Copia.- Departamento emisor, para su archivo en el expediente operacional del colaborador
Instructivo de llenado	• Este movimiento se efectuará cada vez que un colaborador cambie de Puesto, Sueldo o Departamento, los datos a registrar en un cambio son: a) Fecha de elaboración b) Número de colaborador c) Clave y/o Nombre del departamento al que cambia d) Departamento y puesto e) Nombre del colaborador f) Los datos que se modifican a los anteriores g) Nombre y firma del Jefe Inmediato y Director de Área Para notificar la planta de un colaborador además de llenar los espacios anteriores, señalar en observaciones que: **"Adquiere planta a partir de ....."**
a) Fecha de elaboración	Anotar: día, mes y año en que se llena la forma "Movimiento de Personal".
b) número de colaborador	Anotar el número de colaborador que se haya asignado a cada colaborador, este dato es muy importante y necesario, por lo que debe estar correctamente escrito. Si se anota equivocadamente el número, anula el movimiento que se pretenda realizar, ya que puede ocasionar problemas en la información que manejan las

	Descripción
	áreas de Nóminas, Sistemas y Personal.
c) Clave y/o Nombre del departamento	Anotar la clave y/o nombre del Departamento al cual pertenecerá el colaborador.
d) Nombre del colaborador	Anotar el nombre correcto de la persona, empezando por el apellido paterno, materno y nombre (s).
Observaciones	Anotar los datos a modificarse : Por ejemplo: • Planta a partir de..... **NOTA:** Es importante que los cambios se ajusten previo al inicio del periodo de pago correspondiente al movimiento.

Guía de Inducción Departamental

Objetivo Dar al Jefe Inmediato una lista de las actividades que deberá cubrir con el nuevo colaborador para ayudarlo a iniciar bien con las actividades que le corresponden, a través de la integración e identificación con la empresa y compañeros.

En las actividades de inducción que se vayan realizando, es importante anotar la fecha en que se realizó y al finalizar las actividades archivar en el expediente del colaborador la guía de inducción completa.

Fase	Descripción
I. Recepción	1. Dele una pequeña, pero cordial bienvenida al departamento o sucursal. 2. Felicítelo sinceramente por haber sido seleccionado. 3. Preséntese, háblele un poco de usted, de su historia en la empresa, de su puesto actual, de su familia, de sus aficiones. 4. Explíquele brevemente, pero en forma completa: • Objetivos del Departamento, área, o sucursal. • La importancia del departamento o sucursal en la empresa. • Con qué otros departamentos o sucursales tiene especial colaboración. • Cuántos y cuáles puestos hay dentro de su departamento o sucursal • Explíquele las actividades fundamentales. • Enséñele los lugares de trabajo de sus compañeros y dónde realizará sus actividades.
II. Información General	1. Llévelo a hacer un recorrido por las instalaciones de la Empresa o sucursal. 2. Muéstrele las instalaciones, entradas, sanitarios, área para alimentos, lugar de pago, explicándole su uso y cuidado. 3. Explíquele claramente la forma de pago, la forma de registro de tiempo para registrar las entradas y salidas. 4. Muéstrele la ubicación de los tableros de avisos y explíquele la utilidad y beneficios de éstos, así como de la revista interna y boletines. (si los hay)

Fase	Descripción
III. Inducción	1. Dele toda la información necesaria sobre: • Horario de trabajo, tiempo para comer, descansos, días de pago, horas extras, forma de cálculo, etc. • Reglamento Interior de Trabajo y Contrato Colectivo de Trabajo. • Prestaciones, vacaciones, días de descanso, festivos y una breve explicación de los trámites para hacerlos efectivos. • Ausencias y el efecto que causan las faltas. • Con quién y cuándo reportarse en caso de faltas. • Procure que algún compañero de trabajo (padrino) le ayude durante los primeros días y lo acompañe a tomar sus alimentos.
IV. Instrucción.	1. Procure proporcionarle antes de iniciar sus actividades, una lista de responsabilidad y actividades en su puesto (ordinarias, periódicas y eventuales). 2. Proporciónele la información necesaria sobre: • Equipo de trabajo • Cuidado del mismo • Uso adecuado de éste • Tiempo de entrenamiento • Material de aprendizaje • Normas de seguridad • Aseo personal. 3. Indíquele perfectamente bien: • Quién le informa • A quién debe informar • De quién recibe información y qué debe hacer con ella • A quién debe entregar • Cuándo • Verifique que entendió el procedimiento 4. Explíquele en qué consiste el trabajo en equipo y la importancia de su colaboración. 5. Proporciónele información sobre: • Los riesgos específicos de su puesto y lugar de trabajo • Uso de su equipo de seguridad • Normas de seguridad, cómo actuar en caso de siniestros (incendios, temblores, etc.)

Fase	Descripción
V. Motivación	6. Explíquele claramente las normas de medición de resultados en su puesto. 7. Cuáles son las actividades fundamentales de su puesto. Cuáles son las actividades fundamentales de su puesto. Explíquele: • La importancia que tiene su puesto para la empresa y la relación de ese puesto con otros en la cadena de servicio. • La importancia del departamento o sucursal en la empresa para el buen cumplimiento de todas las funciones. • Lo que sucedería si él no hace bien su trabajo.
VI. Supervisión	1. Revise su trabajo con frecuencia 2. Corrija cuando sea necesario, aliéntelo.
VII. Entrenamiento	1. Platique con él periódicamente para saber cómo se ha sentido en la empresa. Explíquele en qué va a consistir su entrenamiento. 2. Determine e infórmele el tiempo que va a estar en entrenamiento. 3. Procure que se entrene con alguien que domine el puesto y que tenga facilidad en trato humano (de preferencia el "padrino"). 4. Revise si su entrenamiento cubre todas las funciones del puesto. Nota: 1. Es muy importante que el Jefe Inmediato elabore un programa de entrenamiento para el colaborador y le dé seguimiento frecuente y muy cercano para que tenga los elementos necesarios para evaluar su período de adaptación y aprendizaje. 2. Estimúlelo y felicítele por los logros en su aprendizaje. Procure que participe preguntando. 3. Incorpórelo a las actividades sociales, culturales y deportivas de la empresa.

Evaluación del colaborador de Nuevo Ingreso

Fecha:		
Nombre Del Colaborador:		
(Para el Jefe Inmediato):	SÍ	NO
¿Ha llenado usted la Guía de Inducción?		
Cómo calificaría la actuación a la fecha de su colaborador en los siguientes aspectos:		
	MB	R
Limpieza y presentación personal		
Facilidad para el aprendizaje		
Puntualidad		
Calidad en su trabajo		
Cumplimiento de normas y reglas		
Disponibilidad para recibir Órdenes y ejecutarlas		
Disposición y Espíritu de Servicio		
Respeto y trato a sus jefes		
Respeto y trato a sus compañeros		
Comentarios y/o compromisos:		
Nombre del Jefe Inmediato:		
Firma del colaborador:		

Bases para la Evaluación del colaborador de Nuevo Ingreso

Objetivo. Verificar si el colaborador de nuevo ingreso se ha desempeñado y adaptado de una manera aceptable en su período de aprendizaje, considerando si la aptitud y la actitud de la persona son propias para el puesto y para nuestra empresa.

El formato de evaluación del colaborador de nuevo ingreso, está en el folleto de Inducción Departamental que adjunta la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano en el **Expediente Operacional** **(1)**.

Una vez firmados los contratos y llena la forma de evaluación, formarán parte del expediente histórico que tiene la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano

Para activar la planta del colaborador (Se sugiere hacer la última evaluación una semana antes del vencimiento del contrato y enviar los formatos a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano para que se registre la información).

El responsable de llenar la forma de evaluación del colaborador de nuevo ingreso y dar a firmar el contrato es el Jefe Inmediato.

Si después de alguna evaluación y antes de recibir la planta, el colaborador causa baja, esta forma se deberá enviar con el expediente operacional a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.

(1) Expediente Operacional Es una carpeta o folder por cada uno de los colaboradores, que contiene una serie de documentos que avalan los acontecimientos relevantes de la relación laboral entre él y la Empresa, el control lo tiene que llevar el Jefe Inmediato.

El expediente debe contener los siguientes documentos:

- Hoja de Servicios (una por cada año calendario)
- Evaluación del colaborador de nuevo ingreso
- Hoja de Movimientos de Personal
- Hoja de Aviso de Vacaciones
- Etc.

Expediente Histórico

Es una carpeta o folder por cada uno de los colaboradores, que contiene los documentos requeridos para contratación de colaboradores (identificación y validación de experiencia académica y laboral que avalan al candidato), el control lo tiene que llevar la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano. Estos documentos son:

- 1 fotocopia de la credencial de elector
- 1 fotocopia de comprobante de domicilio
- 1 fotocopia del documento que acredite su último grado de estudios
- 2 fotografías recientes
- Constancia de examen médico
- 1 fotocopia del no. De acreditación del IMSS
- 1 fotocopia de la CURP
- 2 cartas de recomendación
- Solicitud de empleo

HOJA DE SERVICIOS

	HOJA DE SERVICIOS			AÑO	ELABORACION DIA	MES	AÑO
FOTO	APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRE(S)		NO. COLABORADOR		FECHA INGRESO EMPRESA		
	SUCURSAL	DEPARTAMENTO	NO. DEPTO.		FECHA INGRESO SUCURSAL		
	PUESTO	ESCOLARIDAD	EDAD		FECHA NACIMIENTO		
	LUGAR DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	R.F.C.		NO. AFILIACION IMSS		
	DOMICILIO, CALLE, No.	COLONIA	DELEG. MUNICIPIO		TELEFONO		

CAMBIO DE DOMICILIO

CALLE, No.	COLONIA	DELEG. MUNICIPIO	TELEFONO

CONTROL DE VACACIONES

PERIODO	PRIMA				LABORABLES QUE LE CORRESPONDEN						OBSERVACIONES
	DIAS	FECHA DE PAGO			DIAS	DISFRUTADOS	PAGADOS	SALDO	DEL DIA-MES-AÑO	AL DIA-MES-AÑO	

CONTROL DE ASISTENCIA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
ENERO																															
FEBRERO																															
MARZO																															
ABRIL																															
MAYO																															
JUNIO																															
JULIO																															
AGOSTO																															
SEPTIEMBRE																															
OCTUBRE																															
NOVIEMBRE																															
DICIEMBRE																															

R RETARDO	**E** ENFERMEDAD SIN INCAPACIDAD	**P** PERMISO	**FI** FALTA	**V** VACACIONES	**AT** ACCIDENTE DE TRABAJO
RE REGRESADO	**EI** ENFERMEDAD CON INCAPACIDAD	**PS** PERMISO SINDICAL	**C** CASTIGADO	**A** AMONESTADO	* HECHO FAVORABLE (AZUL) HECHO DESFAVORABLE (ROJO)

HOJA DE SERVICIOS			
MES/DIA	**HECHO**	**MES/DIA**	**HECHO**

Bases para llenar la "Hoja de Servicios"

Objetivo. Proporcionar al Jefe Inmediato un control para registrar los hechos acontecidos a consecuencia de la relación laboral en la Empresa con cada uno de sus colaboradores; así como contar con un medio para el mejor conocimiento de cada una de las personas que tiene a su cargo.

	Descripción
Datos que debe contener	Los datos que se relacionan a continuación se deben conservar actualizados: Domicilio, Núm. Telefónico, Estado Civil, Edad, Estudios realizados, Puesto que desempeña, Control de vacaciones, Asistencias, Incapacidades, Permisos, Ascensos, etc. (todos aquellos sucesos ocurridos en la trayectoria dentro de la empresa para tener un control interno confiable que facilite información clara y precisa en el momento que se requiera).
Responsable	Personal Jefe, con colaboradores a su cargo.
Distribución	Se elabora en original, la primera hoja será llenada por la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano, al inicio de la relación laboral entre la empresa y el colaborador de nuevo ingreso y se enviará al Jefe Inmediato en el expediente operacional. El jefe es el responsable de mantenerla actualizada.
Observaciones	En la Hoja de Servicios se deben anotar los hechos favorables que tenga el colaborador durante su trayectoria en la empresa, así como las sanciones correspondientes por causa de faltas injustificadas, comportamiento o bajo desempeño. **NOTA:** **Se debe tener un Hoja de Servicios por cada año calendario.**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Procedimiento para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal.

El formato a utilizar para llevar a cabo la evaluación del desempeño es la Guía de entrevista para la evaluación del desempeño de Colaboradores:

	GUIA DE ENTREVISTA PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE COLABORADORES

Nombre:	**Evaluación:** 1 2	**Fecha de Elaboración:**
Puesto:	**Fecha de Ingreso Puesto:**	**Fecha Ingreso Empresa:**
Departamento:	**Jefe inmediato:**	**Sucursal:**

El colaborador deberá realizar una autoevaluación llenando esta guía, y junto con su jefe deberán profundizar en sus puntos de vista sobre los resultados obtenidos como en la forma en que los consiguió, y sobre la base de ellos fijar la calificación numérica, así como los acuerdos para la próxima evaluación.
Al reverso de este formato hay una guía para la fijación y evaluación de metas.

A) Forma de Trabajar: Evalúa la forma de alcanzar las metas a través de su: Aptitud / Competencia; Sentido de Negocio; Autocontrol; Jefatura / liderazgo; Comunicación; Trabajo en Equipo; Actitud; Valores; Proactividad; Responsabilidad.	
Aspectos Positivos: **Áreas por mejorar / Oportunidades:**	**Propuesta sobre aspectos a mejorar:** **Metas personales 2000**

B) Resultados: logros de él o de su equipo de trabajo. (Medir el cumplimiento de las metas)	
Resultados obtenidos: **Resultados no alcanzados(causas):**	**Compromisos con respecto a Metas:**

C) Avance con relación a la última evaluación:	**Avance**	**Retroceso**	**Igual**

D) Calificación final:

Esta sección se debe enviar a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano		
Escala de Calificación: **70.9 o menos – Rechazable** **De 71 a 75.9 – Rescatable** **De 76 a 84.9 – Aceptable** **De 85 a 87.9 – Bueno** **De 88 a 92.9 – Muy bueno** **De 93 a 100 – Superior**	**Para obtener la calificación final:** **1. SUME LA COLUMNA DE PUNTOS TOTALES DE LA SECCION E) (al reverso)** 2. Calificación final: *Fecha de elaboración:*	**Nombre y firma** *Del evaluador:* _____ *Nombre y firma* **Del colaborador:** _____ **Número de colaborador:**

E) Cumplimiento de metas						
META	*MEDIDOR*	**PONDERACION (A)**	*RESULTADOS ALCANZADOS* PORCENTAJE (B)	*PUNTOS LOGRADOS A*B*	*PUNTOS ADICIONALES A JUGAR POR META(+/-)*	*PUNTOS TOTALES*
TOTAL						

F) Retroalimentación del colaborador al jefe

Fecha Noviembre, 02	Autorizado por: Dirección General	Página P - 21

Procedimiento para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal

Responsable	Actividad
Jefe Inmediato.	1. Informa al colaborador el contenido del formato de Evaluación del Desempeño. 2. Entrega al colaborador el formato antes señalado.
Colaborador.	3. Auto evalúa su desempeño.
Jefe Inmediato y Colaborador.	4. Llevan a cabo la entrevista de la evaluación, intercambiando sus opiniones con respecto a cada una de las áreas de la evaluación para llegar a un acuerdo definitivo en cada una de ellas. 5. Establecen conjuntamente los planes y metas que deberá alcanzar el colaborador en el próximo semestre o periodo. Las metas que se fijen pueden no ser solamente de resultados a conseguir, sino también de desarrollo de aspectos importantes como aptitudes del colaborador y de relaciones entre ambos, y/o compañeros.
Jefe Inmediato.	6. Comenta con su Jefe los resultados de la evaluación y archiva en el expediente operacional la evaluación final. 7. Elabora reporte de calificaciones según formato anexo y lo envía a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano 8. En caso de cambio de salario, lo ajusta de acuerdo al instructivo para “modificación de sueldos” basado en el resultado de la evaluación del desempeño de que se trate. 9. Procede a recabar las autorizaciones requeridas de su Jefe Inmediato, Gerente Departamental/Director de área y/o Gerente General.

10. Notifica al departamento de Personal haciéndole llegar oportunamente la forma "Movimiento de Personal", así como el monto y fecha a partir de la cual se hace efectivo el incremento de sueldo del colaborador.

11. Verifica que el incremento otorgado haya salido oportuna y correctamente.

PARA CÁLCULO DE GRATIFICACIONES Y/O BONOS DE DESEMPEÑO

Jefe Inmediato

12. Envía al Gerente Departamental copia del formato para que él proceda, en caso de gratificación, a promediar las calificaciones obtenidas en las dos evaluaciones del año y calcular el monto de la misma, de acuerdo a las bases para determinar las gratificaciones anuales.

13. Da su Vo.Bo. al resultado final de la evaluación del desempeño y solicita la autorización del Gerente General.

14. Entrega los formatos autorizados a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.

Terminación de la Relación Laboral

Puntos esenciales a considerar en el trámite de retiro de personal.

1. Conviene recordar que en todos los casos, es necesario hablar de “Convenio”, es decir, una vez platicada la situación, se ha llegado a un común acuerdo entre las partes.

2. Cuando se haya tomado la decisión de dar de baja a una persona asegúrese que:

    a. Se tenga la suficiente documentación para soportar la causa.

    b. Para faltas injustificadas tener los recibos de pagos firmados por la persona, en los que señalen los días de ausencias.

    c. Realizar la entrevista Convenio de terminación de Contrato con el suficiente tiempo y en un lugar privado (involucrar al Gerente / Director del Departamento en forma previa).

    d. No permitir que el colaborador se retire y “Regrese después”.

    e. Ser firme y justo de tal forma que el colaborador perciba que la decisión se debe al no cumplimiento de acuerdos de su parte, metas o compromisos y no como algo personal.

3. Tener presente que no podrá darse curso a ningún retiro de personal sin los formatos debidamente firmados y fechados por el Jefe del departamento respectivo.

4. Para evitar la entrada de personal que ya no pertenece a la Empresa, es conveniente que los “días pendientes de pago” se incluyan en la propia liquidación.

5. El Formato de Liquidación deberá entregarse precisamente a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano y éste será quien lo haga llegar a Contabilidad.

Procedimiento para trámite de bajas de personal

Responsable	Actividad
Jefe Inmediato.	1. Acuerda con su Jefe o Gerente de Área la baja del colaborador y notifica a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.
	2. Llena la forma de "Liquidación por Retiro de Personal" calculando la parte proporcional de vacaciones, aguinaldo, y prima de vacaciones correspondiente, días laborados y pagos pendientes.
	3. Presenta a su Jefe o Gerente de Área los cálculos realizados.
	4. Acuerda con su Jefe o Gerente si procede el monto de la prima de antigüedad y le solicita su firma de autorización.
	5. Llena la forma "Movimiento de Personal" y la firma.
	6. Llena y firma la forma "Justificación de Baja" y solicita la firme su Jefe.
	7. En entrevista privada notifica al colaborador de la decisión y acuerda o negocia la Prima de Antigüedad (en caso de que se le otorgue) informándole que falta descontar lo referente al ISPT y adicionar el importe por Fondo de Ahorro y Caja de Ahorro en caso de que tenga, así mismo le solicita la devolución de los uniformes, herramientas y credenciales.
	8. Solicita al ex colaborador que elabore la carta renuncia de su puño y letra (evitando tachaduras o enmendaduras) de acuerdo al formato que se le entrega y le pide ponga las huellas digitales de sus pulgares.
	9. Le pide al colaborador que se presente en la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano para que le entreguen su pago.

10. Envía el expediente de baja del colaborador a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano con la siguiente documentación:

⇒ Liquidación por Retiro de Personal en original y copia.
⇒ Justificación de Baja.
⇒ Expediente Operacional.

Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano

11. Elabora la "Carta de Recomendación", en original y copia, que se entregará al colaborador.
12. Envía el formato "Liquidación por Retiro de Personal" a Contabilidad, para que anote el monto de las deducciones, otras percepciones y neto a pagar en los renglones correspondientes de este formato.
13. Da seguimiento al trámite del cheque respectivo con Contabilidad.

Colaborador

14. Se presenta en la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano, para concluir el trámite y entrega::

⇒ Credenciales, gafetes y uniformes en su caso.

Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano

12. Realiza "Entrevista de Salida Interna".
13. Explica a la persona el monto total a pagar, pide la firma de la persona en la póliza del mismo y se entrega cheque.
14. Integra en el expediente histórico del ex colaborador los siguientes documentos del expediente operacional:
    ⇒ Liquidación por Retiro de Personal.
    ⇒ Carta Renuncia.
    ⇒ Carta Recibo.
    ⇒ Actas Administrativas en su caso o cualquier documento importante de la relación laboral.
15. Guarda el expediente en el archivo de bajas correspondiente.

	JUSTIFICACION DE BAJA	
NOMBRE DEL COLABORADOR		PUESTO
DEPARTAMENTO		
CAUSAS DE LA BAJA **INDIQUE LA CAUSA PRINCIPAL QUE MOTIVO ESTA**		**CALIFICA** **ASIGNAR SOLO**
☐ A	ABANDONO DE TRABAJO	
☐ B	MEJOR SUELDO CUANTO_____Y/O MEJORES PRESTACIONES	RELACION CON SU JEFE
☐ C	MEJOR PUESTO	RELACION CON SUS COMPA
☐ D	TRABAJARA POR SU CUENTA (A QUE SE VA A DEDICAR)	HABILIDAD
☐ E	MEJORES FACTORES HIGIENICOS	DISPOSICION AL TRABAJO
☐ F	ESTUDIOS	DESEMPEÑO
☐ G	NO HUBO ENTENDIMIENTO CON SU JEFE Y/O COMPAÑEROS	
☐ H	PROBLEMAS FAMILIARES	
☐ I	CAMBIO DE RESIDENCIA	HECHOS OCURI
☐ J	TRABAJO PESADO	
☐ K	SE VA A ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	
☐ L	HORARIO	
☐ M	TRABAJO MONOTONO	
☐ N	OBRA DETERMINADA	
☐ O	FALTAS DE ASISTENCIA	
☐ P	ENFERMEDAD	QUE ACCIONES SE TO
☐ Q	INDISCIPLINA	
☐ R	INACTIVIDAD	TIPO DE CARTA
☐ S	INCOMPETENCIA	
☐ T	FALTA DE ADAPTACIÓN	
☐ U	DEFUNCIÓN	
☐ V	FALTA DE INTEGRIDAD	
☐ W	REDUCCION DE CUADRO BÁSICO	
☐ X	JUBILACION	
☐ Y	RAZONES ESPECIALES	
Jefe Inmediato (Nombre y Firma)		Vo. Bo. Jefe de Depto./Director

JUSTIFICACIÓN DE BAJA

Instructivo para llenar la forma "Justificación de baja"

Objetivo. Asegurar el llenado adecuado de este formato.

Responsable. Personal Jefe con colaboradores a su cargo.

Distribución. Se elabora en original y copia, el formato es llenado por el Jefe Inmediato. El original es para la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano. Copia para el Jefe Inmediato.

Instructivo de Llenado

Fecha de Elaboración. Debe anotarse la fecha comenzando por el día, mes y año.

Nombre. Se deben anotar correctamente, comenzando por el apellido paterno, materno y el (los) nombre (s) del colaborador.

Puesto. Anotar el último puesto que tenía el colaborador.

Departamento. Anotar el departamento al que pertenecía el colaborador.

Fecha de Baja. Anotar el ultimo día laborado comenzando por el día, mes y año.

Causas de la Baja. Señalar la principal causa por la que se da de baja al colaborador, marcando con una "X" o rellenando el cuadro que indica el motivo.

Calificación del colaborador. Se debe hacer una evaluación del colaborador en su trayectoria y asignar sólo una calificación a cada uno de los puntos que en esta parte se mencionan.

Hechos ocurridos que motivaron la baja. Debe explicarse en forma breve y clara los hechos ocurridos para tomar la decisión, es importante que lo marcado en la causa de baja sea reforzado con estos comentarios.

Qué acciones se tomaron para evitar los hechos. Se debe explicar en la misma forma y refiriéndose al punto anterior, las medidas correctivas que se hayan tomado, indicando claramente en qué momento se llevaron a cabo. En caso de no haberse tomado ninguna acción, debe señalarse por qué no se hizo.

Tipo de Carta Marcar el tipo de Carta de Recomendación a entregar, tomando en cuenta el motivo de salida así como su antigüedad en la Empresa.

Autorizaciones Debe anotarse nombre y firma del Jefe Inmediato como responsable del trámite y del llenado de esta forma.

Acto seguido debe autorizarse con la firma del Jefe del Departamento (o el jefe superior).

Guía de movimientos de baja

Tipo de baja	Descripción
A: Abandono de Trabajo.	Cuando el colaborador deja de presentarse a sus labores sin avisar, en un término de más de 3 días; el Jefe Inmediato debe investigar el motivo de las faltas e informar a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano.
B - M: Desglose de razones por Renuncia Voluntaria.	E: Se refiere a aspectos de ventilación, iluminación, ruido, etc. J: Se refiere a una carga de trabajo excesiva y constante. M: Indica un tipo de trabajo repetitivo y poco creativo.
N: Obra Determinada.	Cuando ha finalizado el contrato por obra determinada.
O: Faltas de Asistencia.	Más de 3 inasistencias injustificadas dentro de un período de 30 días.
P: Enfermedad.	Cuando la salud del colaborador le impide seguir trabajando
Q: Indisciplina.	Cuando la colaborador no acepta órdenes y/o tiene problemas con sus compañeros.
R: Inactividad.	Cuando la persona es muy lenta al realizar las actividades, no trabaja, se evade, o no muestra interés e iniciativa.
S: Incompetencia.	Cuando a pesar de haber sido entrenado no sabe o no puede, los resultados son negativos en su trabajo o no tiene habilidades para aprender.
T: Falta de Adaptación.	Cuando el colaborador no está de acuerdo con las condiciones y/o normas de trabajo.
U: Defunción.	Por muerte. (Avisar a la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano).

V: Falta de Integridad. Cuando el colaborador incurre en abuso de confianza.

W: Reducción de Cuadro Básico. Cuando se hace reajuste de personal por necesidades de la Empresa.

X: Jubilación Cuando el colaborador decide retirarse una vez que cumplió la edad para jubilarse, puede ser a partir de los 60 años de edad.

Y: Razones Especiales. Para el uso de este renglón se debe consultar al Gerente de Administración del Talento y Capital Humano.

GLOSARIO

Acreditado
Es el socio de la empresa que es beneficiado con un producto de crédito.

Asesor de Sucursal
Es el colaborador de la empresa responsable de otorgar el servicio en una sucursal.

Auxiliar de Sucursal
Es el colaborador de la empresa que tiene la función de administrar los recursos financieros de una sucursal.

Bono de Productividad
Es una cantidad de dinero recibida por el colaborador en un periodo dado, resultante de la aplicación de un método de remuneración variable el cual consiste en evaluar la productividad de cada colaborador de la empresa.

Candidato
El candidato es la persona que ocupará el puesto vacante dentro de la empresa. Es quien posee la filosofía, valores y objetivos que busca la Organización quien a su vez, cumple con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desarrollarse en el puesto. Constituye así mismo la parte más sensible y difícil dentro del proceso de selección.

Circulares
Es un medio de comunicación interna donde se describen los lineamientos de acción con los que deben de cumplir los colaboradores.

Cobranza Extrajudicial
Es una serie de actividades que se realizan para recuperar los pagos que no han efectuado los acreditados antes de aplicar un procedimiento judicial.

Cobranza Judicial
Es el conjunto de actividades que se realizan para conseguir que un acreditado liquide el monto total de un crédito a través de un juicio ejecutivo mercantil u ordinario civil.

Colaborador
Es una persona contratada por la empresa, que por el cargo que le ha sido asignado, tiene la obligación de realizar cierta actividad y cumplir con determinados resultados.

Comunicado
Es un medio de comunicación interna y externa que tiene el objetivo de informar situaciones temporales a los colaboradores y socios de la empresa respectivamente.

Coordinador de Sucursal
Es el colaborador de la empresa responsable de supervisar las operaciones de una sucursal.

Coordinador de Zona
Es el colaborador de la empresa responsable de supervisar las operaciones de varias sucursales.

Consejería.
Es un proceso formativo liderado por un superior inmediato que actúa como consejero y que pretende mejorar el rendimiento de un colaborador en su puesto de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos de ambos.

La tarea fundamental del consejero es ayudar a otro a aprender y reaprender, sin olvidar que el que lo hace también aprende y se enriquece. No ayuda a pensar mas, sino a conocer y conocerse, a discernir y entender lo que está pasando.

Crédito
Operación financiera por la que se proporciona recursos financieros a un socio de la empresa.

Examen Psicométrico
Es una prueba definida mediante la cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa

Expediente Histórico
Es una carpeta o folder por cada uno de los colaboradores, que contiene los documentos requeridos para contratación de colaboradores (identificación y validación de experiencia académica y laboral que avalan al candidato), el control lo tiene que llevar la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano. Estos documentos son:

Expediente Operacional
Es una carpeta o fólder por cada uno de los colaboradores, que contiene una serie de documentos que avalan los acontecimientos relevantes de la relación laboral entre él y la empresa, el control lo tiene que llevar el Jefe Inmediato.

Manual
Es una carpeta en que de alguna manera y fácil manejo se encuentra en forma sistemática una serie de elementos para un fin concreto.

Microempresa Popular
Es una persona física o moral con una actividad productiva con un máximo de diez trabajadores inclusive el o la propietario/a.

Misión
Es la descripción de la función que compromete a la empresa con la sociedad.

Participación Funcional
Se entiende por tal, la posibilidad que tienen los colaboradores de decidir en su área propia o próxima de trabajo, una vez que han sido convenidos los objetivos y definidas las políticas generales de la operación.

Permite y estimula el ejercicio de la iniciativa de los colaboradores en el nivel en que es más fácil que esto se haga. El pugnar porque los colaboradores manejen los problemas que les corresponden, contribuye a su desarrollo no solamente en el trabajo sino en su vida personal.

Política
Es el conjunto de guías que determinan los criterios en que los colaboradores de la empresa deben de actuar.

Procedimiento
Es el conjunto de guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben de realizarse sucesivamente.

Sistema
Sistema concebido como interconexión de información de las operaciones de la empresa.

Socio
Es la persona física o moral que ha adquirido acciones de la empresa y que por lo tanto tiene acceso a sus servicios.

Sucursal
Es cada uno de los establecimientos de la empresa donde se ofrecen los productos y servicios de la empresa.

Visión
Es la descripción de la función futura de la empresa.

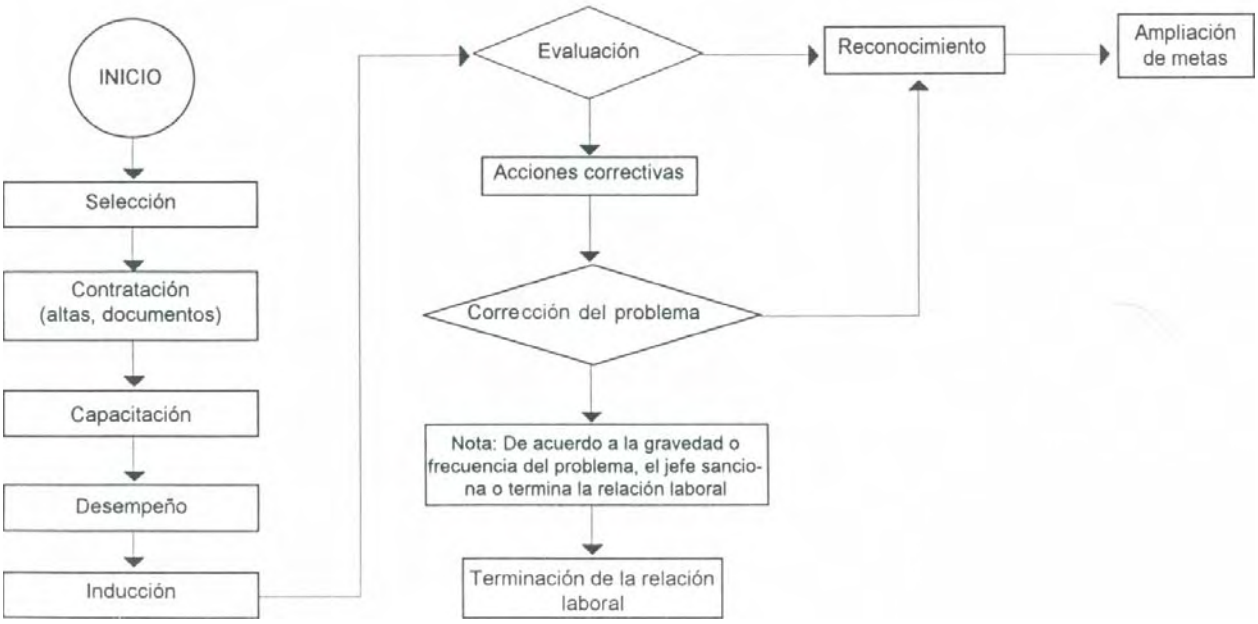
Anexos

Ciclo de la Vida Laboral

La persona que ha sido promovida a un puesto de jefatura, muy pronto descubre que sus nuevas responsabilidades exigen tareas y habilidades muy diferentes a las que desempeñaba cuando no tenía colaboradores a su cargo.

la responsabilidad del Jefe es orientar y guiar al equipo de trabajo hacia el logro de los resultados. Al realizar trabajo de coordinación y de integración de grupo requiere desarrollar habilidades de escucha, comunicación, empatía, dirección, orientación y de apoyo.

En el siguiente diagrama se muestran las tareas en las cuales participa para el logro de esos resultados.



Regla de Oro: Trato al personal

"Trate a los demás como le gustaría que los demás le trataran a usted"

Respeto: Promovemos el respeto a las personas, dentro y fuera de la empresa. El respeto mutuo es la base más firme para el desarrollo de buenas relaciones entre el personal.

Justicia: Una convivencia pacífica y un esfuerzo común sin justicia son imposibles, no es fácil ser objetivo e imparcial y dar a cada quien lo suyo, pero siempre es importante luchar para que exista justicia.

Confianza: Queremos propiciar un clima de confianza y seguridad en el que se puedan expresar las ideas.

Las actuales condiciones de trabajo, exigen que en él existan sentimientos profundos de confianza y afecto.

Afecto: Es indispensable que en la empresa se den relaciones comunitarias inspiradas por el interés de un beneficio mutuo.

Nosotros promovemos que nuestros colaboradores vivan la empresa, se sientan apreciados y tomados en cuenta.

Compartir la alegría: Buscamos ser dinámicos, tener vitalidad y trabajar en un clima agradable donde disfrutemos del trabajo.

Administración de Remuneraciones al Personal

Introducción

La persona permanece en la empresa cuando encuentra en ella un trabajo agradable a realizar, un ambiente de trabajo adecuado, respeto y aprecio por parte de sus jefes, principios y valores dentro de la empresa, oportunidades de desarrollo y un trabajo que esté lo suficientemente retribuido.

La no permanencia está ligada directamente a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Cuando la persona se va de la empresa es por que ésta dejó de ser un lugar adecuado. La remuneración es uno de los principales factores que satisfacen al colaborador e impactan directamente en los resultados de la empresa.

La remuneración implica una serie de aspectos como son:

Los económicos.- porque representa el costo de la empresa y el ingreso del colaborador necesario para satisfacer las necesidades de su familia y sociedad.

Los sociológicos.- porque implica el poder adquisitivo de un sector social al cual le da una significación simbólica en una comunidad y enfoca la retribución como símbolo de posición.

Los psicológicos.- la remuneración constituye un medio para satisfacer las necesidades del colaborador desde las básicas hasta las de trascendencia. Las necesidades motivan al colaborador y en la medida en que la remuneración constituye un satisfactor, éste puede motivar al personal de la empresa.

Los éticos.- la determinación de las remuneraciones implican llamamientos a la justicia del mismo y a la integridad de la persona. Por ello es importante que la Administración de las Remuneraciones al Personal contenga una serie de políticas de remuneración que enfoquen estos conceptos de la mejor manera, en el sentido de corregir desigualdades, evitar prácticas discriminatorias y mantener un nivel de rentabilidad adecuado para los accionistas.

El nivel de remuneración en relación al servicio prestado es el elemento esencial, tanto en la competencia de la empresa en el mercado como en las relaciones con el personal. En este sentido una adecuada Administración de sueldos y salarios es un motivante para mantener un clima laboral saludable y todos los beneficios que ello implica

Objetivos de la Administración de las Remuneraciones al Personal

1. Identificar en forma detallada las funciones y responsabilidades de cada puesto.

2. Describir cada uno de los puestos que sean evaluados y categorizados, identificándolos dentro del organigrama, así como dentro de su aportación al valor agregado de la empresa.

3. Identificar los recursos que el colaborador manejará dentro de sus funciones, lo cual definirá su nivel de responsabilidad y compromiso.

4. Valuar adecuadamente cada uno de los puestos a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal, cuidando que los sueldos guarden una relación adecuada con la aportación e importancia de los puestos.

5. Evaluar el desempeño del colaborador basándose en los objetivos de corto, mediano y largo plazo fijados con su jefe inmediato y derivados de la Planeación Estratégica de la empresa. También en este rubro se consideran las habilidades que el personal muestre en el logro de los resultados.

6. Dar herramientas de retroalimentación al personal, de tal forma que ellos puedan identificar las acciones que influyen en su nivel de remuneración y actuar en consecuencia.

7. Definir un sistema de categorías gráfico y numérico que señale la remuneración fija y variable de cada colaborador.

8. Asegurar la equidad de la remuneración al personal con el mercado.

9. Crear una serie de procedimientos que permitan la adecuada determinación de herramientas de remuneración, así como la comunicación y administración de las mismas a lo largo de las jefaturas de la empresa.

Formas de establecer la remuneración

La relación laboral puede establecerse vía Contrato Individual, Contrato Colectivo, Por tiempo determinado, por Obra determinada o por cualquier otra forma que la Ley Laboral permita; también pueden existir muchas formas de remuneración, para el caso de aplicación de las Microfinancieras podemos recomendar las siguientes:

a) Remuneración Fija basada en un sueldo fijo.
b) Remuneración Variable basada en esquemas de productividad.
c) Remuneración a Largo Plazo basadas en un plan de vida y carrera.
d) Beneficios que le permitan permanencia y un paquete de previsión social adecuada tanto para la seguridad social, la educación y el retiro.

La adopción de uno o varias formas, tomando lo mejor de cada una, dependerá de las condiciones actuales y/o futuras de la misma y hacia donde se encuentren encaminados sus objetivos estratégicos.

a) Remuneración Fija

La administración de remuneraciones más habitual es la que parte de un mínimo de convenio, de la capacidad de la empresa para soportar dicho cargo fijo a resultados, en las normas de mercado y en las políticas establecidas.

La evaluación de la tarea, la evaluación de desempeño, la comparación con el mercado y la escala de remuneraciones se ponen en marcha en el momento en que se inicia la Administración de las Remuneraciones al Personal.

a.1) Proceso de Aplicación

Pasos a seguir:

1. Descripción de políticas de Remuneración
2. Descripción de puestos
3. Evaluación de puestos.
4. Encuesta de mercado.
5. Escala de remuneraciones.
6. Evaluación del personal.
7. Dadas estas condiciones previas, bajo la metodología que se use, se puede comenzar el proceso de administración.

La administración de remuneraciones requiere las siguientes decisiones previas:

Definición de Políticas:

- Posición de la empresa en el mercado de remuneraciones
- Definición de la escala.
- Definición del sistema de evaluación.
- Método de pago del mérito.
- Tiempos de pago.
- Sectores incluidos en la política.

Criterios Aconsejables de Equiparación:

En los casos del personal que ha quedado por encima de la posición que debería tener en la escala, conviene congelar la remuneración hasta que el movimiento de la escala o su movimiento en la empresa lo equipare con la política. No podrá recibir aumento de ningún tipo hasta quedar equiparado. En algunos casos se ha rebajado el sueldo, lo que parece conflictivo pero cada situación es diferente y es difícil establecer criterios absolutos en teoría. En los casos del personal que ha quedado por debajo de la posición que debería tener en la escala, conviene establecer un programa de ajustes que sean lo más próximos posibles a lo previsto, de acuerdo con el monto de diferencia y la situación de la empresa.

Comunicación:

Definida la política, debe hacérsela saber a las personas involucradas. Al igual que en casos anteriores, conviene hacerlo en reuniones en pequeños grupos dando ejemplos de los distintos aspectos de la misma. Se establece un momento a partir del cual se iniciará su implementación. Se hace saber qué criterio se seguirá con quienes han quedado desfasados en esta nueva política.

Qué comunicar:

En el tema de remuneraciones la amplitud de la comunicación de la política es un tema particularmente delicado. Hay diferentes escalas posibles de acuerdo con la cultura de la empresa. En todo caso, cuanto mayor es la transparencia, más difícil es la posibilidad de conflicto.

Se puede:

- No dar a conocer la política y aplicarla entre un grupo reducido de la gerencia.
- Hacer saber que existe una política que será aplicada.
- Hacer conocer las técnicas que se han usado para dar soporte a la política.
- Hacer conocer el sistema de mérito, base, porcentajes y

tiempos.

- Publicar la política entre los involucrados.
- Hacer conocer al jefe inmediato la escala de sus colaboradores.
- Hacer conocer a cada colaborador el grupo de evaluación en que está ubicado su puesto.
- Hacer conocer al colaborador la escala de remuneraciones de su puesto.

Puesta en marcha:

Al llegar la fecha de la primera aplicación de la política, convendrá que los mecanismos estén suficientemente claros para la supervisión de todo nivel involucrado y que las puertas de la Gerencia de Administración del Talento y Capital Humano estén abiertas en forma específica para quien quiera recibir alguna aclaración extra respecto de su caso.

a.2) Elementos de la remuneración fija

Las variables fijas en la Administración de las Remuneraciones al Personal son principalmente las siguientes:

Ingreso:

Ante todo, hay que definir cuál es el nivel de ingreso a la empresa.

Esto significa definir cuál es el punto de la escala en que se ingresa a la empresa. En una escala de 120-110-100-90-80, el punto de ingreso debería ser 80.

Lo que estamos diciendo es que en una escala con punto de comparación de mercado igual a 100, estructurada con 20% en más y 20% en menos (120 y 80), la idea es que al nuevo colaborador se le pague dentro de los parámetros de remuneración de su puesto, con el máximo de amplitud en más para desarrollarse.

Costo de vida o mercado:

La inflación produce un efecto sobre la administración de remuneraciones. En los casos de inflación hay dos mecanismos básicos para utilizar:

- Si la inflación es alta —es decir, más de un 15% anual—, es aconsejable hacer ajustes periódicos iguales o similares a la inflación. El mercado suele establecer criterios de tiempo y de montos.
- Si la inflación es menor —de alrededor del 15%—, es más útil ajustar la escala pero no los sueldos con aumentos generales y adecuar los aumentos de mérito en porcentuales que absorban la inflación en la medida en que lo haga el mercado.

Por otra parte, habiendo o no inflación, puede ocurrir que estemos desfasados del mercado y queramos ubicarnos en un cierto punto en el que no estamos.

En ese caso, daremos un aumento personal o grupal para colocarnos en el nivel del mercado que consideramos conveniente. Este tipo de aumento es habitualmente general, ya que si no estamos hablando de otro, estaríamos hablando de una persona o un pequeño grupo que está desfasado.

Cuando el mercado nos lleva a otorgar aumentos, sea por efecto de la inflación o por movimientos propios del mismo, es importante aclarar a los colaboradores la razón del aumento y no presentarlo como si fuera mérito.

Mérito

El mérito es un resultado que se suele obtener a través de la evaluación de desempeño del colaborador.

El mérito supone un aumento retributivo propio que distingue a quien lo recibe de los demás colaboradores en esa escala. La diferencia que parece menor se hace notoria cuando transcurre el tiempo y más aun si los aumentos son mayores para uno que para otro. Esta es la diferencia que hay que

enfatizar para que el programa de mérito tenga sentido.

Ascenso: Es el paso de un puesto a otro evaluado en una categoría superior. Cuando existe un sistema de remuneraciones por categorías, se sugiere que se haga al mínimo del grupo o categoría al que es ascendido. Si por tratarse de montos similares, la diferencia entre el sueldo anterior y el sueldo nuevo (mínimo de categoría) fuera menor que el 10%, se sugiere dar el 10% de aumento sobre el sueldo anterior, siempre que el colaborador no quedara más allá del 90% de la escala.

Transferencia: La transferencia es el paso de un puesto a otro evaluados en la misma categoría. En este caso no hay razón para dar aumento.

Ajuste: En ocasiones se producen errores de administración o excepciones. Se considera ajuste a la corrección de la situación anterior por la nueva y que no sea contemplada dentro de los anteriores casos.

a.3) Tabla de Categorías de Remuneraciones Fijas

En la Administración de remuneraciones al Personal es importante partir de una categorización de los ingresos de los colaboradores la cual permita establecer rangos de crecimiento y equidad en las responsabilidades de cada función de puestos. La tabla de abajo muestra una forma de construir dichas categorías.

1. Se parte de identificar los sueldos mínimos y máximos de la empresa.
2. Se identifican las aperturas entre el máximo y mínimo de cada categoría. Es en este margen donde vía el mérito de cada colaborador se podrá establecer un diferencial de sueldo entre personal de puestos iguales pero desempeños diferentes.

3. Se establece en cada categoría el mínimo al ingreso lo cual permite valuar el puesto al ingreso de una persona nueva o promovida que durante cierto periodo de prueba percibirá una proporción del sueldo mínimo de la categoría. Una vez superado satisfactoriamente este periodo, percibirá el mínimo y empezará su crecimiento por desempeño.
4. Finalmente se establece el intervalo entre cada categoría.
5. Esta tabla se actualizará periódicamente (cada año por ejemplo) en forma general y será aplicado al personal de acuerdo a las políticas de la empresa.

DATOS DE LA EMPRESA

SUELDO MÍNIMO OTORGADO	$	1,500.00
SUALDO MAXIMO OTORGADO	$	45,000.00
MARGEN DE APERTURA ENTRE MAXIMO Y MINIMO DE CADA CATEGORÍA		25%
MARGEN DE APERTURA ENTRE EL MINIMO AL INGRESO Y EL MINIMO DE CADA CATEGORÍA		10%
INTERVALO DE CADA CATEGORÍA SOBRE LA ANTERIOR		20%

		CATEGORIA		
NOMBRE DEL PUESTO	**NO.**	**MINIMO AL INGRESO**	**MINIMO**	**MÁXIMO**
CATEGORIA DE INGRESO MAS BAJO	1	$ 1,350	$ 1,500	$ 1,874
	2	$ 1,620	$ 1,800	$ 2,249
	3	$ 1,944	$ 2,160	$ 2,699
	4	$ 2,333	$ 2,592	$ 3,239
	5	$ 2,799	$ 3,110	$ 3,887
	6	$ 3,359	$ 3,732	$ 4,665
	7	$ 4,031	$ 4,479	$ 5,598
	8	$ 4,837	$ 5,375	$ 6,717
	9	$ 5,805	$ 6,450	$ 8,061
CATEGORIA DE OFICIALES DE CREDITO	10	$ 6,966	$ 7,740	$ 9,674
CATEGORIA DE OFICIALES DE CREDITO	11	$ 8,359	$ 9,288	$ 11,609
CATEGORIA DE OFICIALES DE CREDITO	12	$ 10,031	$ 11,145	$ 13,930
	13	$ 12,037	$ 13,374	$ 16,717
	14	$ 14,444	$ 16,049	$ 20,060
	15	$ 17,333	$ 19,259	$ 24,072
	16	$ 20,799	$ 23,111	$ 28,887
	17	$ 24,959	$ 27,733	$ 34,665
	18	$ 29,951	$ 33,279	$ 41,598
	19	$ 35,941	$ 39,935	$ 49,918
CATEGORIA DE INGRESO MAS ALTO	20	$ 43,130	$ 47,922	$ 59,901

El manejo del rango entre el mínimo y el máximo será administrado en base a la evaluación del desempeño que el jefe realice en el colaborador al menos cada año (se recomiendan 2 al año).

La apertura dependerá del tiempo que la empresa estime que los incrementos y crecimiento del colaborador alcanzarán para cierto número de años dentro de dicho puesto. Por ejemplo sí la apertura es de 20% y se estima el que máximo aumento por

desempeño al año es de 10%, el tiempo de maduración del puesto sería de 2 años. Sí la apertura fuera de 30%, y se mantiene el mismo incremento máximo por año, la maduración del puesto sería en al menos tres años.

b) Remuneración Variable

Para que la remuneración variable tenga sentido tienen que ser la condición básica para que haya alguna forma de gratificación y esto significa, a su vez, que se cumpla la condición fundamental de la remuneración variable, es decir, que exista un sistema de objetivos.

Si no hay un sistema de objetivos que permita pagar una suma variable, esta queda a decisión arbitraria de la gerencia y, por lo tanto, causará reacciones de todo tipo y producirá más daño que la ventaja que quiere lograr.

La remuneración variable es muy amplia. Los pagos pueden ser tanto en dinero como en acciones o en otra forma de premio; por ejemplo, vacaciones, viajes, etc.

Asimismo, puede ser un premio por el logro de un objetivo específico, grupal o individual, previamente acordado. Las metas u objetivos deben ser orientados en aquellas variables que generan valor agregado a la empresa y signifiquen ventajas competitivas importantes que empujen al logro de los resultados estratégicos establecidos. Están pueden ser:

1. Número de créditos alcanzado.
2. Importe de Créditos Vigentes.
3. Volumen de cartera alcanzado durante cierto periodo.
4. Nivel de morosidad alcanzado durante cierto periodo.
5. Renovación de los créditos otorgados.

Es importante considerar que el sistema de remuneración variable no sólo es variable por el nivel de cumplimiento de las metas, sino también es variable por el momento que vive la Microfinanciera, esto es, hay etapas en que es importante impulsar el volumen de crédito, hay otras en que será más importante el nivel de morosidad, o bien habrá otras en que el número de renovaciones será el objetivo a perseguir. El

Sistema de remuneración variable tendrá que ser construido para que pondere la variable que en ese momento sea más importante.

Una vez establecidas las variables que generarán la remuneración variable se procede a identificar las unidades monetarias que valúen el cumplimiento de objetivos.

Una manera de hacerlo es convertir cada meta lograda en puntos. Estos puntos pueden ser referenciados a la Tabla de Remuneración Fija para guardar un equilibrio entre ambas percepciones. Consideremos que el ingreso mínimo de la Tabla de Remuneración Fija equivale a un desempeño de 100 y el ingreso máximo como 130 nos da el siguiente cálculo de valor por puntos.

DATOS DE LA EMPRESA

SUELDO MÍNIMO OTORGADO	$ 1,500.00
SUALDO MAXIMO OTORGADO	$ 45,000.00
MARGEN DE APERTURA ENTRE MAXIMO Y MINIMO DE CADA CATEGORÍA	25%
MARGEN DE APERTURA ENTRE EL MINIMO AL INGRESO Y EL MINIMO DE CADA CATEGORÍA	10%
INTERVALO DE CADA CATEGORÍA SOBRE LA ANTERIOR	20%

		CATEGORIA			VALORES PARA REMUNERACIÓN VARIABLE	
			100	130		
NOMBRE DEL PUESTO	NO.	MINIMO AL INGRESO	MINIMO	MÁXIMO	DIFERENCIA ENTRE MAX Y MIN	VALOR POR PUNTO
CATEGORIA DE OFICIALES DE CREDITO "A"	10	$ 6,966	$ 7,740	$ 9,674	$ 1,933.92	$ 64.46
CATEGORIA DE OFICIALES DE CREDITO "B"	11	$ 8,359	$ 9,288	$ 11,609	$ 2,320.90	$ 77.36
CATEGORIA DE OFICIALES DE CREDITO "C"	12	$ 10,031	$ 11,145	$ 13,930	$ 2,785.28	$ 92.84

Así mismo consideremos que la empresa debe marcar metas a los criterios o variables de desempeño que son bases para el bono. Así tenemos:

VARIABLE DE DESEMPEÑO	OFICIAL "A"	OFICAL "B"	OFICAL "C"
NUMERO DE PERSONAS	10	8	6
META MINIMA DE NUEVOS CREDITOS AL MES	10	15	20
RANGO MIN DE PRESTAMO MENSUAL	$ 500.00	$ 1,001.00	$ 3,001.00
RANGO MAX PRESTAMO MENSUAL	$ 1,000.00	$ 3,000.00	$ 5,000.00
PROMEDIO DE CREDITO TIPO DE LA CLASE	$ 750.00	$ 2,000.50	$ 4,000.00
META PROMEDIO MENSUAL DE PRESTAMO	$ 7,500.00	$ 30,007.50	$ 80,000.00
META LIMITE DE MOROSIDAD	5%	5%	5%

Una vez establecidas las metas se les asigna un número de puntos por cada criterio. Hay que considerar que la empresa debe estimar cuantos puntos adicionales dará

sobre el sueldo base. Esto puede representar un 30%, 40% o más. Debemos entender que a mayor estímulo económico mayor será la motivación del colaborador de alcanzar y superar sus metas, pero debemos entender que los resultados de la empresa también deben ser cuidados.

En la siguiente tabla se muestra la valuación por cumplimiento en las metas de número de créditos alcanzada:

TABLA DE PRODUCTIVIDAD DE LA META MINIMA DE NUEVOS CREDITOS AL MES				
OFICIAL DE CREDITO "A"	PUNTOS	INGRESO POR PUNTO		TOTAL DE INGRESO ADICIONAL
10 CREDITOS AL MES	10	$ 64.46		$ 644.60
DE 11 A 15 CREDITOS AL MES	20	$ 64.46		$ 1,289.20
MAS DE 15 CREDITOS AL MES	30	$ 64.46		$ 1,933.80

OFICIAL DE CREDITO "B"	PUNTOS	INGRESO POR PUNTO		TOTAL DE INGRESO ADICIONAL
15 CREDITOS AL MES	10	$ 77.36		$ 773.60
DE 16 A 20 CREDITOS AL MES	20	$ 77.36		$ 1,547.20
MAS DE 20 CREDITOS AL MES	30	$ 77.36		$ 2,320.80

OFICIAL DE CREDITO "C"	PUNTOS	INGRESO POR PUNTO		TOTAL DE INGRESO ADICIONAL
20 CREDITOS AL MES	10	$ 92.84		$ 928.40
DE 21 A 25 CREDITOS AL MES	20	$ 92.84		$ 1,856.80
MAS DE 25 CREDITOS AL MES	30	$ 92.84		$ 2,785.20

La siguiente tabla muestra el premio por mantener un nivel de morosidad bajo.

TABLA DE PRODUCTIVIDAD DE LA META DE MOROSIDAD			
RANGO DE MOROSIDAD	**DE**	**A**	**PUNTOS**
1	5.00%	4.51%	11
2	4.50%	4.01%	12
3	4.00%	3.51%	13
4	3.50%	3.01%	14
5	3.00%	2.51%	15
6	2.50%	2.01%	16
7	2.00%	1.51%	17
8	1.50%	1.01%	18
9	1.00%	0.51%	19
10	0.50%	0.01%	20

Finalmente la siguiente tabla muestra el premio por lograr ciertas cantidades de generación de nuevos créditos.

VARIABLE DE DESEMPEÑO	OFICIAL "A"	OFICAL "B"	OFICAL "C"
NUMERO DE PERSONAS	10	8	6
META MINIMA DE NUEVOS CREDITO AL MES	10	15	20
RANGO MIN PRESTAMO MENSUAL	$ 500.00	$ 1,001.00	$ 3,001.00
RANGO MAX PRESTAMO MENSUAL	$ 1,000.00	$ 3,000.00	$ 5,000.00
PROMEDIO DE CREDITO TIPO DE LA CLASE	$ 750.00	$ 2,000.50	$ 4,000.00
META PROMEDIO MENSUAL DE CAPTACIÓN	$ 7,500.00	$ 30,007.50	$ 80,000.00

PUNTOS ALCANZANDO LA META PROMEDIO	5	5	5
PUNTOS ALCANZADOS POR SUPERAR LA MEDIA	10	10	10

Es de hacer notar que en caso de no alcanzar los mínimos requeridos en cada criterio, la persona no tendrá derecho a ninguna remuneración adicional a la fijas.

Ejemplo:

OFICIAL DE CREDITO "A"	UNIDADES	PUNTOS	VALOR DE CADA PUNTO	APORTA AL BONO	APORTA AL BONO	APORTA AL SUELDO x MES
Número de creditos alcanzado en el mes	16	30	$ 64.46	$ 1,933.80	58%	
Indice de morosidad	4.3%	12	$ 64.46	$ 773.52	23%	
Importe alcanzado en el mes de nuevos créditos	$ 8,700.00	10	$ 64.46	$ 644.60	19%	
TOTAL DE BONO DE PRODUCTIVIDAD				$ 3,351.92		30%
PERCEPCION MENSUAL FIJA MINIMA				$ 7,740.00		70%
TOTAL DE INGRESOS AL MES				$ 11,091.92	100%	100%

OFICIAL DE CREDITO "C"	UNIDADES	PUNTOS	VALOR DE CADA PUNTO	APORTA AL BONO	APORTA AL BONO	APORTA AL SUELDO x MES
Número de creditos alcanzado en el mes	22	20	$ 111.42	$ 2,228.40	80%	
Indice de morosidad	5.7%	0	$ 111.42	$ -	0%	
Importe alcanzado en el mes de nuevos créditos	$ 80,000.00	5	$ 111.42	$ 557.10	20%	
TOTAL DE BONO DE PRODUCTIVIDAD				$ 2,785.50		26%
PERCEPCION MENSUAL FIJA MINIMA				$ 7,740.00		74%
TOTAL DE INGRESOS AL MES				$ 10,525.50	100%	100%

Definiciones:

Para el cumplimiento de los objetivos de este sistema de remuneración se han establecido tres indicadores de eficiencia: número de nuevos créditos alcanzados, índice de morosidad e importe de nuevos créditos otorgados en el mes. Estos indicadores se definen a continuación.

1. **Número de nuevos créditos alcanzados**.- Este indicador busca que mediante el incremento de nuevos acreditados, expandan la cobertura de los servicios a mayor cantidad de la población. Y mejorar con ello los niveles de ingreso de la institución.
2. **Índice de morosidad**.- Este indicador pretende reducir lo más posible los problemas de recuperación de cartera en lo referente a porcentaje y antigüedad de la morosidad. Establece el máximo de morosidad del 5%, premiando cuando el índice es menor. Es importante hacer notar que se considera que el acreditado cae en mora cuando rebasa los 30 días de atraso en alguno de sus pagos. En ese momento la cartera en riesgo se considerará no sólo por el

importe de su atraso, sino por el total de su adeudo aunque el saldo no caiga en mora.

3. **Importe de nuevos créditos otorgados.-** Es también un indicador que pretende expandir la cobertura de los servicios de la Microfinanciera no sólo en lo que se refiere a número de acreditados, sino también en lo referente a importe en préstamos nuevos.

Otras Definiciones de Indicadores

- **Número de acreditadas activas.-** Busca que los promotores expandan la cobertura de los servicios con créditos otorgados no sólo por nuevos usuarios sino también por renovación de créditos de los ya existentes.
- **Monto de créditos administrados.-** Al igual que el anterior es un indicador de cobertura. Busca que los promotores del crédito amplíen los ingresos de la Microfinanciera no sólo con créditos de nuevos usuarios, sino con renovaciones de los ya existentes.
- **Oportunidad y calidad de los informes.-** La inclusión de este indicador es con el objetivo de contar con información que sea oportuna, completa y confiables, tanto para fines del sistema como para administrar adecuadamente los créditos otorgados. Es de hacer notar que este indicador puede darse sólo cuando los tres criterios se cumplen o independientemente del cumplimiento de uno o dos se dan los demás. El criterio depende de que se quiera fomentar dentro de la Microfinanciera.

  I. La oportunidad significa que si una persona de promoción entregó sus informes con un retraso mayor a 3 días no será acreedor a un premio en puntos adicional pero si a los otros indicadores. Si los presento dentro del plazo establecido será acreedor a un premio adicional por su puntualidad.

  II. La información completa implica que si sus reportes fueron incompletos sus no será acreedor a un premio especial en puntos. En caso de entregar íntegros sus informes el premio le es otorgado.

  III. La información confiable implica que esta sea sin errores. Si es así tendrá derecho a un premio especial en puntos. En caso de tener al menos cierto número de errores, el premio no se dará.

- **Importe de Captación.-** Este indicador es utilizado cuando la Microfinanciera busca fomentar el ahorro entre sus usuarios. Implica alcanzar metas de captación o ahorro durante cierto tiempo. A cambio se llegar a la meta o superarla se otorga cierto número de puntos para que sea premiado el o los promotores que lo logren. Este índice se puede traducir también en número de nuevos ahorradores.
- **Cumplimiento de metas en grupo.-** Es posible que para fomentar el trabajo en equipo se cuelguen los indicadores a el cumplimiento mínimo por persona para que el premio o bono se le de al resto del equipo. Este criterio permite que se elimine una actitud individualista y se fomente una colaboración para empujar los indicadores de los demás.

Temporalidad:

La remuneración variable puede ser otorgada en distintos momentos. Puede ser quincenal, mensual o trimestral. Depende del plan de compensaciones de la empresa. Sin embargo valga mencionar algunas situaciones como las siguientes:

1. A mayor cercanía de bono la motivación del promotor es mayor.
2. A mayor porcentaje de la parte variable en el total de sus percepciones mayor necesidad del pago en periodos cortos del bono.
3. Es importante considerar que el indicador de morosidad debe ser administrado de tal forma que siempre sea vigente en las revisiones de los otros indicadores, esto es, no debe dejarse mucho tiempo entre un periodo de revisión y otro ya que el promotor puede aflojar su seguimiento en periodos intermedios y solo al final del periodo de revisión poner atención al saldo. En algunos casos se recomienda que el porcentaje de morosidad sea manejado como un promedio del periodo y no como un porcentaje del saldo al final del periodo.

c) Remuneración a largo plazo

Para lograr la permanencia de los colaboradores, se usan métodos de remuneración a largo plazo, como pueden ser:

- Plan de Jubilación
- Prestamos
- Acciones

d) Beneficios

La remuneración se completa con los beneficios que se otorgan al colaborador. En general se puede que los beneficios:

- Son una manera de lograr una mayor y mejor integración.
- Deben ser voluntarios, algo que la empresa da.
- Deben relacionarse con los deseos o intereses de los colaboradores para que tengan efecto.
- La empresa debe participar en el costo para aparecer como dadora de algo.
- No deben ser gratuitos, pues entonces no son valorados.
- Deben ser publicitados y explicados al personal.
- Debe ser claro que son otorgados y administrados por la empresa.
- Debe considerarse sin embargo que el personal participe en la administración para mejorar la pertenencia.

Los beneficios pueden ser:

d.1) Generales, o sea, aplicados a todo el personal. Por ejemplo:

- Seguro de vida.
- Asistencia médica.
- Comedor.
- Transporte.
- Préstamos por emergencia.
- Préstamos para casos diversos.
- Vacaciones.
- Jubilaciones especiales
- Ropa de trabajo
- Productos y servicios de la empresa
- Vivienda
- Regalos por casamiento, nacimiento, etc.
- Permisos especiales
- Supermercados
- Jardín de infantes
- Mantenimiento de escuelas
- Apoyo a grupos culturales o de esparcimiento

d.2) Particulares, o sea, aplicados a un grupo de personas. Por ejemplo:

- Automóvil.
- Gastos de automóvil
- Préstamos a largo plazo
- Préstamos especiales
- Casa
- Jubilación.

Se puede decir que los beneficios son una cuestión de mercado y que por lo tanto, están sujetos a los mismos procedimientos de aplicación que las demás partes de una administración de remuneraciones y son válidos en tanto sean los que el mercado está dando.

Hoja de Trabajo para Políticas de Remuneración

A continuación encontrará algunas preguntas guía para establecer políticas de remuneración.

Generales

1. ¿Qué relación deben mantener los sueldos mayores respecto de los menores?
2. ¿Quién fija las categorías?
3. ¿Quién autoriza los incrementos?
4. ¿Cómo se definen los paquetes de prestaciones?
5. ¿Quién vigila la adecuada aplicación legal y fiscal del paquete de remuneraciones?
6. ¿Cuál es el diferencial porcentual entre cada categoría?
7. ¿Cuál es el fundamente para diferenciar las categorías?
8. ¿Cuál es la filosofía general de la empresa para la promoción del personal?
9. ¿Cuál es la filosofía general de la empresa para aplicar aumentos salariales generales o individuales?
10. ¿Cuál es la política de comunicación de estos incrementos?
11. ¿Cuál es la forma de remuneración ocupada?
    a. En moneda
    b. En especie
    c. Mixto
    d. Nominal
    e. Real
12. ¿Cómo se establecerán los máximos y mínimos de cada categoría?
13. ¿Cómo se establecerá la parte variable del sueldo?
14. ¿Qué indicadores de rentabilidad de la empresa se deberán cuidar?

A continuación mencione las que en particular afecten a su empresa.