



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS**

SEMINARIO:

**“DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS”**

TEMA:

**“DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN PRICEWATERHOUSECOOPERS, S.C.”**

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

**ANA VICTORIA RICO ROMERO
ELBA ESTEFANIA RIVERA CUARA**

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTA:

ANGELES FABIOLA SARMIENTO SALAZAR

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

AHIDEÉ ORTIZ ROMERO

CONDUCTOR: C.P.CARLOS MARTÍNEZ CHÁVEZ

MÉXICO D.F

SEPTIEMBRE 2013



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

CARTA DE CESION DE DERECHOS

En la ciudad de México, D.F., el día cuatro del mes de noviembre del año dos mil trece los que suscriben:

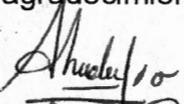
Ana Victoria Rico Romero
Elba Estefanía Rivera Cuara
Angeles Fabiola Sarmiento Salazar
Ahidee Ortiz Romero

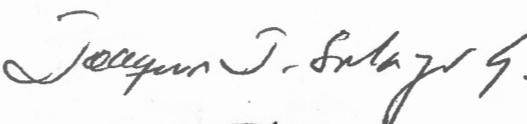
Pasantes de la (s) Licenciatura(s):

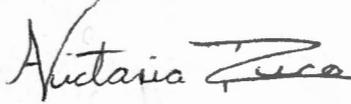
Contador Público
Licenciado en Relaciones Comerciales
Licenciado en Administración Industrial

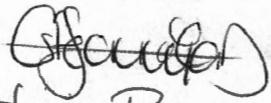
Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección del Carlos Martínez Chávez y ceden los derechos totales del trabajo final "La Gestión de los Recursos Humanos en PwC", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

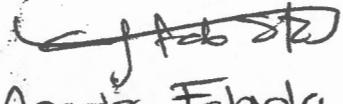
Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica aortizcobra@hotmail.com, f_sarmientos@hotmail.com, anvic26@hotmail.com, [fanny89 begi@hotmail.com](mailto:fanny89begi@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


Ahidee Ortiz Romero.


Nombre y Firma


Ana Victoria Rico Romero


Elba Estefanía Rivera Cuara


Angeles Fabiola
Sarmiento Salazar

Carta de No Inconveniencia

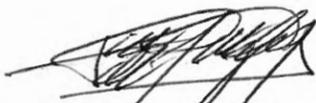
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL:

PricewaterhouseCoopers, S. C., está enterado de la elaboración del trabajo final con el tema "Dimensiones de la Administración de Recursos Humanos en PricewaterhouseCoopers, S. C." correspondiente al Seminario de Dimensiones de la Administración de Recursos Humanos que se encuentran realizando en el Instituto Politécnico Nacional ESCA Santo Tomas, el cual presentan las siguientes personas:

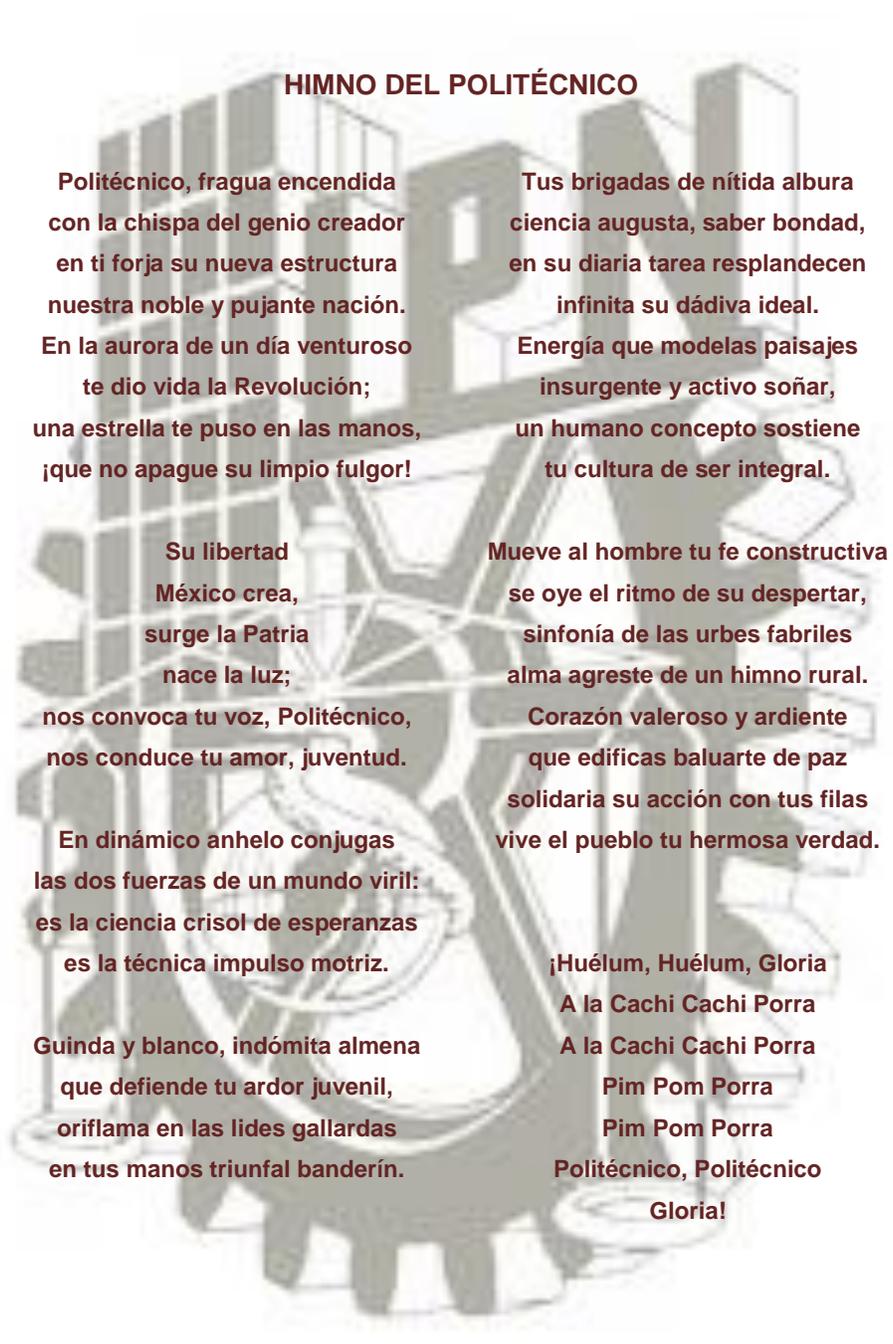
- Ortiz Romero Ahidee
- Rico Romero Ana Victoria
- Rivera Cuara Elba Estefanía
- Sarmiento Salazar Angeles Fabiola

Siendo el cuatro de noviembre del año dos mil trece en México Distrito Federal, extendiendo la carta de no inconveniencia para los fines que a las presentes convenga.

Atentamente;



PricewaterhouseCoopers, S. C.



HIMNO DEL POLITÉCNICO

Politécnico, fragua encendida
con la chispa del genio creador
en ti forja su nueva estructura
nuestra noble y pujante nación.
En la aurora de un día venturoso
te dio vida la Revolución;
una estrella te puso en las manos,
¡que no apague su limpio fulgor!

Su libertad
México crea,
surge la Patria
nace la luz;
nos convoca tu voz, Politécnico,
nos conduce tu amor, juventud.

En dinámico anhelo conjugas
las dos fuerzas de un mundo viril:
es la ciencia crisol de esperanzas
es la técnica impulso motriz.

Guinda y blanco, indómita almena
que defiende tu ardor juvenil,
oriflama en las lides gallardas
en tus manos triunfal banderín.

Tus brigadas de nítida albura
ciencia augusta, saber bondad,
en su diaria tarea resplandecen
infinita su dádiva ideal.

Energía que modelas paisajes
insurgente y activo soñar,
un humano concepto sostiene
tu cultura de ser integral.

Mueve al hombre tu fe constructiva
se oye el ritmo de su despertar,
sinfonía de las urbes fabriles
alma agreste de un himno rural.
Corazón valeroso y ardiente
que edificas baluarte de paz
solidaria su acción con tus filas
vive el pueblo tu hermosa verdad.

¡Huélum, Huélum, Gloria
A la Cachi Cachi Porra
A la Cachi Cachi Porra
Pim Pom Porra
Pim Pom Porra
Politécnico, Politécnico
Gloria!

Agradecimientos:

Ahídee:

A Dios:

Por permitirme pertenecer a este mundo, y brindarme la oportunidad de aprender el hermoso sacrificio de servir a los demás, hoy miro el camino que he recorrido durante el cual me has acompañado, dándome la más valiosa enseñanza de humildad, compasión y perdón.

Por regalarme a dos grandes maestros para guiarme mis padres, Gracias Virgen de Guadalupe por darme a tu más preciado tesoro mi hijo.

A Mi Padre:

Por ser el mayor ejemplo de paciencia, tolerancia y respeto, gracias por la familia que nos distes, por siempre escucharnos en silencio, con esa sabiduría que solo tú puedes brindarnos. Gracias por tu sacrificio por tu inmenso amor.

A mi madre:

Por ser la mujer más incansable, ejemplo de dedicación, esfuerzo y constancia. Por brindarme día a día tu amor. Por escucharme y poderme refugiarme en ti, por secar mis lágrimas y siempre tener las palabras para hacerme sentir mejor. Gracias por enseñarme a perseguir mis sueños. Estoy orgullosa de que seas mi madre, te quiero con todo mi corazón.

Y especialmente estoy eternamente agradecida con ustedes mis queridos padres por apoyarme con nuestro pequeño, mi hijo.

A mi Hijo:

A ti, amor de mi vida, te agradezco por haberme escogido como tu madre, soy tan dichosa por tenerte a mi lado, que no necesito más que escucharte decirme "Mama, te quiero". Y yo a ti hijo te amo.

*Gracias a todas las personas que he conocido,
Gracias por estar en mi vida y dejar una huella en mi corazón.
Gracias por ser parte de lo que más amo.
Gracias por entender mis enfados.
Gracias por demostrarme que se puede.
Gracias por la simpleza con que ven las cosas.
Gracias por no reprocharme nada.
Gracias por tomar lo poco que les doy.*

Ana Victoria:

Principalmente quiero agradecer a Dios ya que ha sido mi guía en todo momento, y pese a las pruebas que me ha puesto a lo largo de mi vida, ha sabido guiarme para ser una mejor persona, como hija, madre y amiga.

Quiero agradecerle a mi Mamá que es mi principal pilar, por su apoyo incondicional, por su fortaleza que siempre me ha mostrado en momentos difíciles, por su perseverancia en lograr siempre sus objetivos y cuando hay momentos de angustia o de tristeza siempre sonreírle a la vida.

Gracias por ser mi mamá y por siempre tener las palabras correctas para inspirarme a siempre superarme y ser siempre la mejor, y este nuevo objetivo que ya cumplí, te lo ofrezco por todo el esfuerzo y dedicación que has puesto en mí, como símbolo de amor y gratitud.

También quiero agradecer a mi Familia y Amigos que han estado siempre para ayudarme, apoyarme y empujarme a que pueda lograr mis objetivos, muchas gracias por su apoyo.

Y Finalmente a mi hija Valentina que llego en el preciso momento que tenía que llegar, para llenarnos de amor y esperanza, tu hija que eres mi motor para ser una mejor mamá y por enseñarme que el amor es el sentimiento más puro, sincero y transparente, gracias por ser una gran bendición en mi vida.

Ángeles Fabiola:

Gracias a DIOS:

Que me ha dado todo, y pone frente a mí las herramientas y las personas indicadas para guiar mis pasos por el camino adecuado; porque siempre me ha demostrado que puedo confiar en él.

Gracias al Instituto Politécnico Nacional por mi formación, a mis profesores y en especial aprecio a nuestro sinodal C.P. Carlos Martínez.

A mis hijos:

Porque ante una circunstancia tan común como ser madre joven; Dios me dio la bendición de dos hermosos hijos para brindarme la oportunidad de conocerlos y amarlos con toda mi alma, ya que lejos de ser un obstáculo son la principal razón para nunca darme por vencida.

Luciano, simplemente no me imagino la vida sin ti.

Paula, tengo tu sonrisa guardada en mi mente y me anima cada día. Porque eres un ángel y mi compañía.

A toda mi familia:

Ángel, porque estás a mi lado, a pesar de nuestras diferencias, dándome la más grande lección de vida, algo que solo tú puedes enseñarme que es "perdonar y seguir adelante", porque eres mi apoyo, mi compañero, mi amigo y un gran hombre.

Mamá, eres mi soporte nunca me dejarás. No sabía la difícil tarea de ser mamá, porque hasta ahora he comprendido y valorado el trabajo tan arduo y los años que te olvidaste de ti por cuidar de tu familia, porque aunque quieras pensar solo en ti, nunca dejas de ser madre, y sigues ofreciendo tu amor de manera incondicional. Eres la mujer más admirable.

Mis hermanos, que han estado conmigo siempre, compartiendo mis alegrías y mis tristezas.

Y finalmente mi Padre, a quien admiro profundamente, porque me ha enseñado con su ejemplo a ser una persona responsable, pensante, digna y honesta. A luchar por lo que deseo, incansable en el amor a sus hijos. Estoy orgullosa de que seas mi padre.

Elba Estefanía:

A Dios:

Por darme la oportunidad de estar hoy aquí, llena de salud, de trabajo, me da las herramientas necesarias para seguir adelante y me llena de mil bendiciones para ser feliz.

A mi madre:

Asombrosa mujer que nada la detuvo, porque solo le importaba hacer de mí una buena niña, porque nada ni nadie pudo doblegar su espíritu. Siempre ocupada en mi bienestar, porque hablar de ti bella señora es hablar de un ejemplo de vida que aun cuando había perdido muchas batallas no se rindió hasta ganar la guerra y colgar en mi corazón el más grande estandarte de gloria que es el saber que todo esto lo hiciste simplemente por tu amor de madre y sin esperar jamás nada a cambio. Porque todo te lo debo a ti, porque de no ser tu mi madre, no sería la mitad de lo que hoy soy, tú que con una mirada sabes con que sueño y me impulsas a cumplirlo, que no me juzgas me enseñas y tú que a pesar de verme convertida en mujer y señora aun te sigues ocupando de que sea feliz, así que solo me resta decirte muchas, muchas gracias mamá.

A mis hermosos abuelos:

A ustedes que me han visto crecer, que disfrutaron conmigo cada etapa de mi vida, a pesar de su ideología aceptaron mis decisiones y sobre todo las enriquecieron con su compañía, apoyo y amor. Por ustedes mis queridos viejitos que son una inspiración, un pilar y una bendición en mi vida, nada sería igual sin ustedes los amo profundamente.

A mis hijos:

Porque la vida me permitió doblemente conocer el amor más puro, honesto e inocente..ustedes Matteo y Valentina que me llenan de vitalidad, alegría y fuerza para cada día ser mejor, pues sus hermosos rostros motivan en mí esas ganas de luchar, de ser la mejor versión de mí misma y a su vez hacerlos sentir orgullosos de haberme escogido. A mi Mateo que con cada mirada me roba el corazón y a mi Valentina que con una sonrisa me ilumina el alma, gracias hijos por hacerme sentir que no hay cosa que por ustedes no pueda hacer.

Al amor de mi vida:

Mi esposo, con quien comparto cada pensamiento del día, con quien puedo reír y llorar porque sé que sabe exactamente el motivo por el que lo hago, porque a su lado puedo conocer la bendición de disfrutar una familia, porque es un magnífico compañero de vida que es leal a mí locura y arrebató. Al hombre que dio vuelta en su camino para seguir por el mío, para llenarlo de amor pues me hace sentir importante, pero sobretodo me hace vibrar cada vez que hablo de él y de lo mucho que nos amamos. Gracias por ser mi respaldo y apoyo para poder haber culminado este proyecto que más que ser mío es un logro de nuestra familia porque cada uno contribuyo con su granito de arena para poder concluirlo.

INDICE

Introducción

Glosario

Capítulo I PriceWaterHouseCoopers, S.C.

Breve Historia	2
La Visión de PWC	5
Organigrama	6

Capítulo II La Administración de los Recursos Humanos

Introducción	8
Propósito	9
Objetivos	10
Responsabilidades	10
La Calidad en PWC	11

Capítulo III Modelo de administración de los recursos humanos en PWC

Introducción	13
Administración reactiva y proactiva	15
Actividades de Recursos Humanos en PWC	16

Capítulo IV Reclutamiento

Introducción	18
Límites y desafíos	19
Tipos de Reclutamiento en PWC	20
Procedimiento de Reclutamiento de Personal en PWC	21

Capítulo V Selección

Introducción	25
Elementos de la Selección	25
Proceso de Selección en PWC	28

Capítulo VI Contratación

Introducción	32
Contenido	34
Condiciones de trabajo	35
Proceso de contratación PWC	37
Celebración del contrato de Trabajo empleado – PWC	38

Capítulo VII Inducción

Introducción	41
Inducción PWC	42
Código de Valores PWC	43
Código de Conducta PWC	45

Capítulo VIII Análisis y descripción de puestos

Introducción	49
Definición	50
Aplicaciones de la descripción del puesto	51
Análisis de Puesto usado en PWC	54
Promoción en PWC basado en la Descripción del puesto	55

Capítulo IX Sueldos y Salarios

Introducción	59
Elementos integrantes de la remuneración en el trabajo	60
Requerimientos legales	61
El desarrollo económico y social	63
Productividad	64

Consideraciones en México	66
Prestaciones otorgadas a los empleados en PWC	68
Fondo de Ahorro en PWC	70

Capitulo X Políticas y Procedimientos en Recursos Humanos

Introducción	74
Políticas en PWC	75
Procedimiento	77
Diagrama de Flujo del proceso de contratación en PWC	78

Capitulo XI Competencias laborales

Introducción	80
La competencia laboral como instrumentos para la planeación de programas de desarrollo.	81
La gestión por competencias laborales en PWC	88
Evaluación del Talento en PWC	87
Objetivo de la Gestión por Talento en PWC	90
Proceso de Evaluación en PWC Formulario	93
Matriz de Talento PWC	97

Capitulo XII Programa de desarrollo de competencias

Introducción	100
Diagnóstico de necesidad de capacitación en PWC	102

Capitulo XIII Desarrollo del Personal

Introducción	105
Ventajas del adiestramiento	108
Administración del talento humano.	108
Administración del talento humano en PWC	111

Capítulo XIV Evaluación del desempeño

Introducción	115
Finalidad y necesidades de la evaluación	118
Performance Feedback	119
Descripción de Ratings	123
Performance Summary	127

Capítulo XV Relaciones Laborales

Introducción	131
Ley Federal de trabajo	133
Reforma Laboral	134
Posición de PwC ante nuevas reformas de contratación	136
Organismos de los trabajadores	138

Capítulo XVI Clima Laboral

Introducción	143
Clima Laboral en PwC.	144
Relaciones humanas.	148
Liderazgo	150
Motivación	151
Cultura	152
Modelo de Atkinson	154
Teoría Motivacional	154
Comportamiento organizacional	159
Evaluaciones clima laboral PwC	157

Capítulo XVII Relaciones Empresa-Sindicato

Introducción	163
Panorama actual del sindicato	164
El Sindicato en las organizaciones de un México moderno	166

Capítulo XVIII Higiene y seguridad industrial

Introducción	172
Ergonomía	173
Legislación laboral en materia de Ergonomía	174
Orden	176
Limpieza	176
Seguridad	177
Detección de riesgos	178
Los 13 puntos básicos de seguridad en PwC	180

Conclusiones	181
---------------------	-----

Bibliografía

Introducción.

El trabajo final que se desarrolló en la firma PricewaterhouseCoopers busca enfatizar las dimensiones en que se administran los recursos humanos con una economía en recesión, un alto índice de desempleo, trabajos en condiciones deplorables, orientado al materialismo y con un cambio climático, es inminente un mundo en crisis que necesita cambiar.

Es tiempo de darnos cuenta que la creación de un futuro aceptable debe pasar por un cambio en la mentalidad en todos los aspectos. El modelo de trabajo como tal y como la conocemos está fracasando porque se está quedando obsoleto ante una realidad donde se imponen las nuevas tecnologías. Estamos en la era post industrial, y si queremos integrarnos en la sociedad del futuro, debemos correr y adaptarnos a las necesidades que requiere esta nueva época.

Las organizaciones actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr esto su dirección debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio.

En este proceso de búsqueda es imprescindible que el recurso humano, las personas que integran la organización, estén conscientes de que para que la entidad mejore su rendimiento y como consecuencia pueda insertarse en un mundo caracterizado por una gran competitividad deben estar plenamente identificados con los objetivos trazados por la organización ya que precisamente las personas constituyen la fuerza motriz en la conducción y ejecución de todo el proceso transformador porque son ellas las que frente a un proceso de cambio deben ser capaces de guiar al sistema a ganar una posición ventajosa en el mercado.

En los últimos tiempos, el mercado se ha caracterizado por una evolución constante, aparece un cliente exigente que no está dispuesto a aceptar excusas en la calidad

del producto o del servicio que se le ofrece, por lo que las empresas deben ser capaces de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción, ya que solo las entidades que se caractericen por la calidad de sus productos y servicios y por una desenfrenada orientación al mercado, sobreviven en este, alcanzan notoriedad y prosperan, esto solo se logra si existe una capacidad para adaptarse a estos cambios por parte de la Dirección, la Organización y las Personas que son precisamente las ejecutoras de estos procesos.

Es por eso que el presente trabajo se dedica a plantear algunas consideraciones acerca de la conducta a seguir por la Dirección, la Organización y las Personas para poder sobrevivir en un entorno que le impone cada vez mayores exigencias.

De lo anterior se infiere que hoy en día es ineludible el cambio para que la empresa subsista, por lo que se impone desarrollar habilidades para lograr estas transformaciones. A continuación se refieren cuáles deben ser los elementos a tener en cuenta para que los sistemas estén preparados para enfrentar los constantes cambios que impone el entorno.

Hay un hecho fundamental, y es que las personas, son las protagonistas. La diferencia entre una organización más competitiva y otra que no lo sea tanto, estriba en la capacidad de las personas que la componen, a interpretar estos nuevos valores, a ser capaces de salir de la zona de confort mental y adoptar una visión de cambio continua. La dirección de la organización, dejará de ser el único ente pensante, para dar paso a una dirección basada en la participación de todas las personas, trabajo de equipo y en una división multidireccional de las decisiones. El poder de decisión debe estar allí donde exista la necesidad de decidir. No se puede funcionar con una estructura rígida y toma de decisiones vertical. Dentro de este nuevo enfoque para el cambio y considerando que todas las personas de la organización son los protagonistas, es necesario definir cuáles deben ser los aspectos que se deben tener presentes, para que se asegure un crecimiento adecuado como profesionales, y a la vez, garantice a la organización, de unas cualidades diferenciales que ayuden también a su desarrollo continuo.

Glosario.

CCI:	Central Campesina Independiente
Charrismo:	Dícese de la alianza entre líderes sindicales- gobierno- patrón
CNC:	Confederación Nacional Campesina
Core Competencies:	Competencias Básicas
CROC:	Confederación Revolucionaria de Obrero y Campesinos
CROM:	Confederación Regional Obrera Mexicana
CTM:	Comisión de los Trabajadores Mexicanos
D.N.C	Diagnóstico de Necesidades de la Competencia
Development Opportunities Guidance:	Es una guía que ofrece apoyo para desarrollar las habilidades de las personas, promoviendo la comunicación de las áreas y de las personas adecuadas.
Development Planning:	Plan de desarrollo
discussed & agreed:	Discutido y Acordado
Does not meet expectations:	Indicador de evaluación del desempeño con nota: Inferior a lo previsto
FONACOT:	Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores
FSTSE:	Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado

Global People Survey:	Encuesta que realiza el despacho PwC para saber cómo se sienten las personas trabajando en el despacho, en esta encuesta se pregunta sobre su desarrollo personal, profesional y personal.
High Performer:	Indicador de evaluación del desempeño con nota: Supera las expectativas
INFONACOT:	Información para el Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores
ISSSTE:	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
Los:	Line of Services
My Profile:	Evaluación de mi Perfil
OIT	Organización Internacional del Trabajo
Outstanding:	Indicador de evaluación del desempeño con nota: desempeño excepcional
PC&D (Performance, coaching and Development):	Sistema informático que mide el rendimiento, entrenamiento y coaching.
Performance Feedback:	Retroalimentación sobre el desempeño
Performance Notes	Notas sobre los resultados
Performance Rating:	Calificación del desempeño
Performance Summary	Resumen de rendimiento

Performing as Expected:	Indicador de evaluación del desempeño con nota: cumple plenamente las expectativas
Performing Below Expectations	Indicador de evaluación del desempeño con nota: por debajo de las expectativas
PwC Experience:	Experiencia pwc
Raitings:	Calificaciones
Relative Performance Rating:	Calificación relativa del desempeño
Review:	Revisado
Senior:	Encargado
SNTE:	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
STPS:	Secretaría de Trabajo y Previsión Social
Talent Managment:	Se evalúa el potencial de cada empleado en conjunto con su desempeño.
Talento Firmwide:	Se identifica a individuos de Alto talento

PricewaterhouseCoopers, S.C.



Misión

Brindar un servicio excelente, distintivo y competitivo, desarrollando a nuestro personal, contribuyendo al desarrollo social y económico de los países en los que estamos presentes, fortaleciendo la importancia de la Firma en la comunidad de negocios.

Capítulo I PricewaterhouseCoopers , S.C.

Breve historia:

PwC representa la suma de las personas que han contribuido al fortalecimiento, consolidación y éxito de la firma durante todos estos años.

Desde finales del siglo XIX, el personal de la firma mexicana participó en auditorías de empresas con inversión extranjera en nuestro país.

- 1854- Nace en Londres con William Cooper
- 1865- Se Integra Price Holyland y Waterhouse
- 1890- PriceWaterhouse en Nueva York
- 1898- Lybrand, Ross Brothers y Montgomery en Philadelphia.
- 1906- Se establece la primera oficina en México.

A lo largo de la historia la firma se fue transformando y complementado, fue así que tantos conocimientos acumulados abrieron un mar de nuevas perspectivas unificando filosofías y nuevas formas de trabajo. Aunque ligada completamente con la Contaduría Pública, la firma ahora es multidisciplinaria, pues bien es cierto que la Auditoría ha sido el pilar de sus servicios ya que han sabido reconocer que las necesidades del mercado demandaron ampliar el espectro de las soluciones que ofrecía.

Hay tres líneas de servicio la caracterizan y complementan su trabajo con sus clientes:

- Auditoría.
- Consultoría.
- Impuestos y Servicios Legales.

Dimensiones de la Administración de Recursos Humanos

Por eso la firma se ha comprometido con el mercado mexicano para asistir a las empresas y entidades gubernamentales a modelar el futuro de su organización.

Sabemos entender las necesidades de los clientes y nos adaptamos a sus procesos organizacionales.

PricewaterhouseCoopers se compromete en asistir a las organizaciones a:

- Generar valor
- Administrar el riesgo, para aprovechar oportunidades y reducir contingencias.
- Mejorar el rendimiento, tanto de los procesos como del personal.

La mayor parte de sus clientes opera en industrias o sectores específicos, cada una de ellas con sus propias características, ciclos y necesidades. Para alcanzar la máxima eficiencia PwC se ha organizado de la misma manera. Otorga servicios especializados a sus clientes en sectores de mercado definidos.

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| ➤ Agroindustrias | ➤ Productos de Consumo |
| ➤ Automotriz | ➤ Productos Industriales |
| ➤ Construcción | ➤ Sector Financiero |
| ➤ Detallistas | ➤ Sector Gobierno |
| ➤ Energía | ➤ Tecnología |
| ➤ Entretenimiento | ➤ Telecomunicaciones |
| ➤ Farmacéutico | ➤ Transportación |
| ➤ Maquiladoras | ➤ Turismo |
| ➤ Minería | |

Cuenta con una cobertura estratégica adecuada para dar una respuesta inmediata a las necesidades de cada cliente.

1	Cancún	7	León	13	Puebla	19	Torreón
2	Cd. Juárez	8	Los Cabos	14	Querétaro	20	Veracruz
3	Chihuahua	9	Mérida	15	Satélite	21	Villahermosa
4	Guadalajara	10	Mexicali	16	S.L.P.		
5	Hermosillo	11	México, D. F.	17	Tampico		
6	Leibnitz	12	Monterrey	18	Tijuana		

Porque su compromiso es estar donde los negocios se desarrollan



Personal: PwC Ciudad de México y México

	Ciudad de México	México
Socios	136	217
Directores y Gerentes	463	690
Personal	1,675	2,760
Total	2,274	3,667

Personal: PwC red Global

155,693 profesionales

766 oficinas

157 países

La Visión de PwC

Los retos de la firma son los mismos que tienen todas las empresas hoy en día:

- La creación y mantenimiento del valor, en un ambiente cada vez más competitivo.
- La capacidad de adaptarse a nuevas regulaciones
- La motivación y retención del personal mejor calificado.

El mundo de los negocios es cambiante, evoluciona cada día. Es mucho más competitivo y exigente. PwC se distingue por la calidad de sus servicios, el profesionalismo de su gente y la manera en que se relaciona con cada cliente.

Hoy, consolida en su marca un nuevo compromiso en la forma de trabajar y de comportarse, con un lenguaje claro y directo: Crea el valor que se necesita. Y cada día se empeña en hacerlo realidad al interior de la organización y en los negocios.

PwC sabe que los clientes no sólo buscan un servicio, sino un aliado, alguien que comprenda su negocio, una relación que los ayude a crear valor.

Porque el mundo está evolucionando, en PwC se renuevan para ofrecer más de lo que hacen mejor.

“Creemos que nuestra nueva expresión de la marca distingue a PwC visualmente en la misma forma en que la calidad y especialización de nuestra gente diferencia la experiencia que ofrecemos a los clientes”.

Dennis Nally, CEO de la Red Global de PwC.

“Sabemos que la economía mundial que surja de la crisis y los mercados del futuro serán muy diferentes y enfrentarán mayores presiones competitivas. Somos conscientes de que el aporte de los servicios profesionales a la creación de valor enfrentará mayores dificultades y que los clientes se inclinarán cada vez más por aquellos proveedores capaces de asumir un mayor compromiso con el éxito de sus empresas y de establecer una relación de trabajo más eficaz y de largo plazo”.

Carlos Méndez, Socio Director de PwC México

Organigrama PwC.



“La razón básica de las organizaciones es que en situaciones de rápido cambio sólo aquellas que sean flexibles, adaptables y productivas se destacarán. Para que esto suceda las organizaciones necesitan descubrir cómo aprovechar el compromiso de la gente y la capacidad de aprender en todos los niveles”.

Peter Senge (The Fifth Discipline)

Capítulo II. La Administración de los Recursos Humanos

Introducción.

El término “recursos humanos” se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda la organización.

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía. En el comienzo del siglo XXI, el gran compromiso del administrador de recursos humanos latinoamericano radicará en efectuar la aportación profesional que exige nuestra época.

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más productivas.

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía.



Figura 1-1 El principal desafío de las organizaciones

Propósito de la administración de los recursos humanos

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

Objetivos de la administración de los recursos humanos

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos, que constituyen las bases sobre las que se apoya la administración de los recursos humanos, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales.

- **Objetivos corporativos.** La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.
- **Objetivos funcionales.** Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- **Objetivos sociales.** Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.
- **Objetivos personales.** El departamento de recursos humanos reconoce que cada una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

Responsabilidad de las actividades de recursos humanos.

La responsabilidad de administrar de manera eficiente los recursos humanos corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos solo se tendrá un éxito parcial o sencillamente no se llevarán a cabo.

La calidad en PwC

La calidad es...	Lo que no es calidad...
Ser una persona íntegra, honesta, objetiva y escéptica.	Ser una persona deshonesta que carezca de objetividad y se deje manipular.
Comprometerse, asumir responsabilidad en forma implícita y concluir todo lo que se inicia.	Dejar que alguien más haga lo que nos corresponde y no responsabilizarse de sus actos.
Invertir en el autoestudio para desarrollar los conocimientos técnicos y saber trabajar en equipo.	No utilizar los recursos necesarios para desarrollar el trabajo asignado y esperar a que te digan que hacer (no tener iniciativa).
Anticipar los tiempos y establecer prioridades, evitando cargas excesivas de trabajo.	Dejar inconcluso el trabajo y hacer las cosas hasta el final (ser reactivo y no proactivo).
Preparar papeles de trabajo, que sean claros y concisos (la forma es importante pero mucho más el fondo).	Enfocarse en embellecer los papeles de trabajo, sin agregar valor.
Comunicar los problemas en forma oportuna evitando sorpresas de último momento.	Sorprender al cliente y al equipo de trabajo con problemas que no hayan sido comunicados oportunamente.
Tener un cambio constante de actitud, ser creativos e innovadores.	Hacer las cosas como se han hecho siempre.
Ser productivos y buscar la manera de hacer las tareas en forma efectiva y eficiente. Cargar todo el tiempo con valor al cliente	Perder el tiempo enfocándose en actividades personales, asuntos innecesarios o irrelevantes.

“El desafío que nos espera a las personas es transitar rápidamente de un mundo en el que el hombre bailaba al son del capital, a un mundo en el que el capital empieza a bailar al son del talento humano, de las ideas y las organizaciones creativas”.

E. De Mulder

Capítulo III. Modelo de Administración de Los Recursos Humanos en PwC

Introducción.

El objetivo del departamento de Recursos Humanos de PwC es ayudar a las personas y a la firma a lograr sus metas. En el curso de su labor el departamento de Recursos Humanos enfrenta numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la firma y de la sociedad. Tanto en el ámbito nacional como internacional la administración de los Recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. El departamento de administración de Recursos Humanos enfrenta también el considerable reto de los cambiantes entornos legales porque las nuevas condiciones lo forzan a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales. Con este marco de referencia, el departamento de Recursos Humanos debe contribuir a que la firma alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

PricewaterhouseCoopers cuenta con varios sistemas centrales de información y base de datos para el logro de sus objetivos. El ciclo del empleo principia con la clara comprensión de los puestos que existen en la firma y los planes formulados para llenarlos. En ese punto, el departamento de Recursos Humanos recluta y ayuda a seleccionar a las personas que se requieren para ayudar a que la corporación logre sus objetivos. La preparación y la selección de personal tienen importancia crucial porque una organización nunca puede ser mejor que las personas que la integran.

Cuando ingresa un nuevo empleado o el empleado actual es reasignado, se le da una orientación. Esto como estrategia y táctica de cambio en respuesta al ambiente competitivo, los trabajadores necesitan ser ubicados en los nuevos trabajos. Los nuevos empleados necesitan ser entrenados y adiestrados; los trabajadores

necesitan concentración para hacer su trabajo actual y desarrollar sus futuras responsabilidades y habilidades.

El departamento de Recursos Humanos en PricewaterhouseCoopers tiene una filosofía proactiva, que contribuye a generar los mejores beneficios de la firma; al crear un ambiente en el que la fuerza de trabajo es productiva gracias a una buena relación con la empresa. La calidad de la vida laboral deriva de prácticas adecuadas que cumplen tanto los objetivos de la organización como de los empleados.

Modelo para la administración de recursos humanos

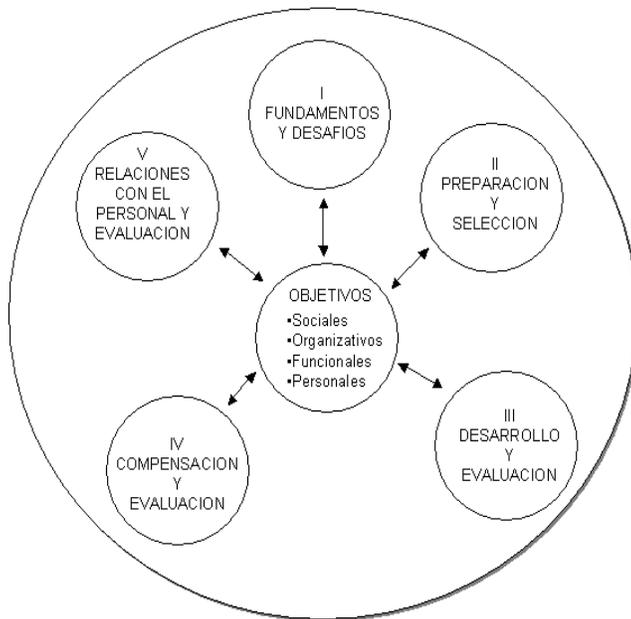


Figura. Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen.

Administración reactiva y administración proactiva de recursos humanos

La administración reactiva de los recursos humanos ocurre cuando las decisiones se toman para resolver problemas de personal. La administración proactiva se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes de que aquellos surjan.

Aspectos clave de la administración de recursos humanos

- **El enfoque estratégico.** Contribuir al éxito estratégico de la organización.
- **Enfoque de los recursos humanos.** La labor de individuos concretos.
- **Enfoque administrativo.** Responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización.
- **Enfoque de sistemas.** Forma parte de un sistema, que es la organización.
- **Enfoque proactivo.** Aumentar la contribución de los empleados y de la organización mediante la anticipación de los desafíos que van a enfrentar.

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos humanos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

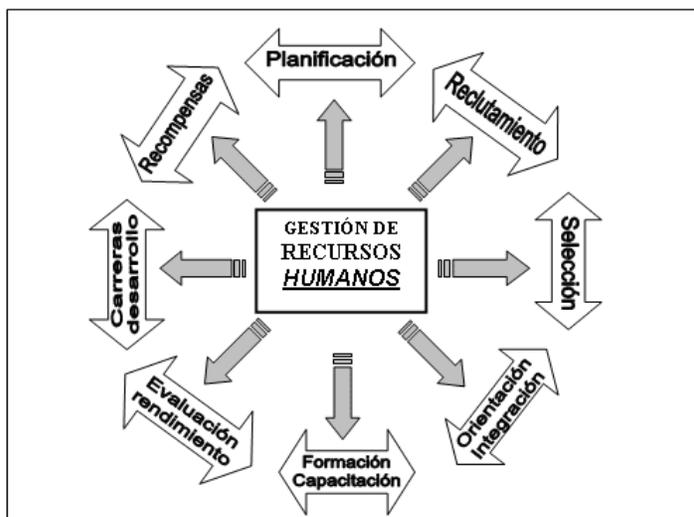
La administración de las organizaciones en general (y de las empresas en particular) está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para dirigir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización.

Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se plantean y organizan actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones.

Actividades de administración de recursos humanos en PwC

El departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.

La administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla, dentro de PwC, las fundamentales son:



Las cuales iremos desarrollando a lo largo del trabajo de manera detallada.

*Reclutar es duro. Es encontrar las agujas en el pajar.
No puedes saber lo suficiente en una entrevista de una hora.
Así que, al final, está basado en tu instinto.
¿Cómo me siento con respecto a esta persona?
¿Cómo son cuando están presionados?
Pregunto a todo el mundo esto: “¿Por qué estás aquí?”
Las respuestas en sí mismas no son lo que estás buscando.
Son los meta-datos.*

Steve Jobs

Capítulo IV. Reclutamiento

Introducción

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Proceso de reclutamiento

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Entorno del reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

Límites y desafíos

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

Planes de recursos humanos

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

Tipos de Reclutamiento en PwC.

Reclutamiento individual

Cuando se hace el reclutamiento de una sola persona, primero el área que solicita personal debe tener la autorización de su socio ya que este da la pauta para iniciar el proceso de reclutamiento. Por lo cual el Socio envía un Lotus Notes que es su requisición al departamento de Capital Humano indicando el número de vacantes así como el perfil que se está requiriendo; ya que se tiene la autorización de Socio ahora si se lanza la convocatoria de forma interna, para ver si alguna persona que ya pertenece al despacho, desea cambiar de área para brindarle esa oportunidad de hacerlo, esta convocatoria se presente en la plataforma de PwC en el sistema de Talento, si en dado caso los solicitantes no cubren con los requisitos se lanza al público en general, toda la información que se solicita se puede ver en la página web www.PwC.com/mx/se-PwC ahí en el área de e-talent se ven las vacantes que está solicitando el despacho y el perfil que se necesita, ahí el interesado llena un área con sus datos personales y sube su currículum vitae, solamente el solicitante debe estar en espera de una respuesta del despacho.

Reclutamiento grupal

Ahora bien cuando se hace el reclutamiento de manera grupal el despacho solicita un ejemplo: 200 auditores es el número de vacantes que hay, primero el despacho se pone en contacto con las universidades para que estas les proporcione a las personas con mejores promedios, cuando tienen la lista de las personas con los mejores promedios el despacho les mando via e-mail el interés que tienen sobre ellos, si de estos estudiantes son 50, se lanza la convocatoria en todas las universidades de manera global a estos días se la llama semana PwC aquí los estudiantes interesados se dan de alta en una página especial donde se sube su CV

y sus datos personales y solamente se tiene que esperar a una respuesta de si se es seleccionado o no.

El proceso interno para el reclutamiento de personal que lleva PwC está en su manual el cual mostramos:

Proceso Reclutamiento de Personal en PwC: Adquisición de Talento

Captación

El gerente o socio encargado de reclutamiento de cada grupo interesado en la contratación de personal envía por Lotus Notes su requisición a la encargada del departamento de Captación de Talento de cada LoS, indicando el número de vacantes así como el perfil que se está requiriendo.

La reclutadora recibe la requisición e inicia el proceso de reclutamiento: Captación, Selección, Contratación, Altas, Inducción.

La reclutadora publica la vacante a través del **Sistema Talent** (<https://us1.i-grasp.com/PwCMexico/>) y sigue los siguientes pasos:

Crear una requisición

En el proceso de creación de la requisición se determina el Puesto, la fecha de publicación y el equipo responsable.

Descripción de la vacante.

En este proceso se determina la descripción de la vacante, de acuerdo al perfil buscando.

Responsables

Este proceso busca determinar y de limitar el personal que intervendrá para la Selección, la autorización; así como definir el rol de cada miembro del equipo, basándose en el rol que desempeña cada persona dentro del proceso, como reclutador, autorizador, ayudante.

Tabla de Roles

Rol	Nivel autorización para requisición	Nivel autorización para contratación
Reclutador	Sin permiso para autorizar o último autorizador del proceso	Sin permiso para autorizar o último autorizador del proceso
Ayudante	No	No
Responsable LoS	No	Primer autorizador
Autorizador	Debe ser el primero, ya que autoriza el rango de sueldo de la vacante (presupuesto)	Puede ser el primero o el segundo dependiendo el proceso

Publicación

- La reclutadora ingresa a la sección de Portales página Web PwC
- Elegir el portal en que se quiere publicar la vacante de acuerdo a la requisición.

Nombre del Portal	¿Cuándo seleccionarlo?
Colaboradores	Publicar una vacante interna
Estudiantes	Cuando tu vacante sea exclusivamente de estudiantes
Expertos	Cuando estés buscando personas con más de 3 años de experiencia
Profesionales	Cuando busques a candidatos con menos de 3 años de experiencia

Autorización y Publicación de la Vacante

Hasta este punto la información de la vacante solo era visible para el reclutador. Para que todos los interesados tengan acceso a la vacante es necesario tener la autorización correspondiente.

- La reclutadora debe ir a Datos de la vacante y cambiar el estatus del puesto a “Solicitar Autorización”.

- Cambiar el estatus del puesto a “Activa”, una vez que esté autorizado.
- Seleccionar SI en el renglón, “Publicar” mismo que automáticamente, el sistema acaba de agregar.

“Si confías demasiado en el poder del trabajador corres riesgos de anarquía, pero sin embargo si confías demasiado en el control sacrificas la creatividad.

El truco para los administrativos es determinar metas a largo plazo pero al mismo tiempo permitir a los empleados q trabajen formas para la obtención de esas metas”.

Peter Drucker

Capítulo V. Selección

Introducción

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y la calidad del mercado de trabajo. Estos factores se emplean para proporcionar nuevo personal a la organización en combinación con el proceso mismo de selección.

Proceso de selección: Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante o solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Elementos y desafíos de la selección del personal

Los desafíos esenciales que enfrentan los seleccionadores consisten en proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En todas las fases del proceso de selección los profesionales de la administración de recursos humanos deben guardar una actitud escrupulosamente objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y honrada. Pocas funciones de un departamento de personal entrañan tantas responsabilidades éticas como ésta.

Contando con estos elementos y desafíos, durante el proceso de selección se somete a los solicitantes a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra. En general el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos con orientación gerencial, o bien en una mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

Paso 1: recepción preliminar

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo ya que suelen presentarse solicitantes “espontáneos” que decidan pedir personalmente un empleo.

Paso 2: administración de exámenes

Las *pruebas de idoneidad* son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; y otros son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Paso 3: entrevista de selección

Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.

Las entrevistas de selección son la técnica más ampliamente utilizada: su uso es casi universal. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Paso 4: verificación de referencias y antecedentes

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

Las *referencias laborales* difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

Paso 5: evaluación médica

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: evitar el ingreso de una enfermedad contagiosa, prevenir accidentes y ausentismo.

Paso 6: entrevista con el superior

El supervisor inmediato o el gerente de departamento tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.

Paso 7: descripción realista del puesto

Sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible, en el lugar de trabajo.

Paso 8: decisión de contratar

La decisión de contratar el solicitante señala el final del proceso de selección.

Selección en PricewaterhouseCoopers

Los interesados suben su solicitud a la página de PwC; se selecciona a las personas que se acerca más al perfil que el despacho ha solicitado, cuando ya se tiene a los posibles candidatos se les realizan diferentes exámenes:

- conocimientos,
- inglés,
- psicométricos,

Así como diversas entrevistas en donde se le aplican pruebas para conocer su desenvolvimiento ante ciertas situaciones, al ir pasado los diferentes filtros los distintos candidatos; se selecciona al que más se acerca al perfil que se solicitó, cuando se tiene ya al candidato que cubre con el perfil se le da un mes de capacitación en donde le enseñan la plataforma del despacho y cómo manejar los distintos programas que se tienen.

Cuando se hace la selección de manera grupal primero se seleccionan a los estudiantes por medio de la solicitud que primero subió en el sistema de ahí se les mando un correo en donde se les avisa que han sido seleccionados y que deben presentar una serie de exámenes de conocimiento y entrevistas con el departamento de capital humano.

El primer filtro que pasan es un examen general de conocimientos en donde los estudiantes que lo pasan, continúan con el segundo filtro que es una entrevista con el departamento de capital humano ahí se les pregunta sobre su experiencia laboral, si estudian algún idioma, hobbies e intereses, pasando el filtro de capital humano continua con la entrevista con el gerente y socio donde se les pregunta sobre su experiencia laboral y como actuarían hacia ciertas situaciones, los socios y gerentes deciden quienes se quedan y quienes no, a los seleccionados se les manda un correo en donde se les dice que día tiene que presentar el examen de inglés y llevar sus documentos, cuando se entregan estos se les da fecha para comenzar su capacitación.

A continuación se detalla el procedimiento que utiliza la firma de PwC en la selección de sus candidatos.

Proceso de Selección de PricewaterhouseCoopers

- Los interesados deben completar la solicitud en línea,
- La reclutadora revisa la sección de “Mis Tareas”. El ícono  cambia de color indicando que se tiene algún candidato interesado.
- Dar click en el icono de las personas para conocer su identidad.
- Elegir un candidato para dar seguimiento, la reclutadora debe crear una agenda para poder citar a los candidatos.
- Dar clic en Citas del menú de la derecha dentro.

- Seleccionar el horario (formato 12 hrs.), la fecha, la duración en minutos de la cita, el No. de citas (generalmente será 1) el lugar de la cita y el tipo de cita y dar click en Ir en la sección de añadir citas.
- Agregar el entrevistador; Seleccionar la casilla de los espacios creados para las entrevistas.
- Seleccionar el nombre del recluta y dar clic en Ir, en la sección Añadir entrevistador a cita seleccionada.
- Una vez que el candidato cumple con el perfil de la vacante, la reclutadora debe dar click en el estatus de Nuevo y seleccionar el estatus que siga el proceso de la siguiente lista.
- Elegir el estatus correspondiente y dar click en el botón de Ir.

Envió de e-mail

- La reclutadora envía un e-mail al candidato de acuerdo al tipo de entrevista, utilizando el sistema
- El registro del candidato debe estar en el estatus de *Citar para poder enviar un e-mail al candidato.
- La reclutadora selecciona E-mails en el menú derecho.
- Dar click en el ícono 
- Los estatus que tengan (*) significa que enviarán un correo al candidato y los que empiezan con (-) son los que ven los Responsables LoS.

Evaluaciones Técnicas y Psicométricas:

Adjuntar los resultados del candidato, es responsabilidad de la reclutadora. Los pasos son:

- La recluta debe dar clic en el apellido del candidato dentro de la vista como candidato.
- Guardar por E.Psico. NOMBRE APELLIDO CANDIDATO y E.Tec. NOMBRE APELLIDO CANDIDATO.

- Ir al menú derecho y dar click en Notas y Evaluaciones y adjuntar los archivos en la sección de Documentos.
- Regresar a Mis Tareas
- Dar click en el icono de personas para tener acceso a la información del candidato.
- Revisión de las evaluaciones por parte de los responsables LoS
- Los responsables LoS incluyen sus comentarios de la entrevista técnica en el botón Añadir de esta misma vista.
- La reclutadora puede consultar esta información en la vista del candidato
- Llenar la MATRIZ, una vez que el candidato haya sido evaluado y entrevistado.
- Dar click en el ícono 
- Agregar valor numérico a cada competencia de acuerdo a la requisición para evaluar al candidato, dando click en el signo de interrogación de matriz.
- Cerrar la Matriz
- Cambiar el estatus del tu candidato a Entrevista LoS Confirmada para que el Responsable LoS pueda ver el expediente del mismo
- La reclutadora debe recibir retroalimentación por parte del responsable LoS.

"Lo que motiva a trabajadores del conocimiento es lo mismo que motiva a voluntarios.....necesitan, sobre todo, retos".

Peter Druker

Capítulo VI. Contratación.

Introducción.

El proceso de contratación es parte esencial de una empresa, pues determina el factor humano que la ha de hacer crecer; es por ello muy importante que se realice de manera adecuada.

Éste proceso ha evolucionado, ya que hoy en día no se toma en cuenta exclusivamente un nivel académico, si no que existe un interés mayor sobre las actitudes y aptitudes, inclusive los valores. “Persona adecuada para el puesto adecuado”.

Ahora bien, una vez identificada la persona ideal para el puesto, mediante el proceso de reclutamiento y selección; se debe definir las condiciones sobre las cuales se va a desempeñar esta actividad, que el empleado sepa exactamente cuáles van a ser sus funciones, sus derechos y responsabilidades, y esté de acuerdo con ellas.

Para que esto no sea solo un acuerdo verbal y sin sustento, debe existir un documento de por medio, que es precisamente el contrato individual de trabajo, es decir; respetar los derechos básicos del trabajador, y además definir las condiciones de trabajo.

Definición de Contrato

Se define como un acuerdo por el cual una persona natural (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo dependencia o subordinación y a cambio de un salario.

Forma

Es la exteriorización de la voluntad de las partes escrito o de palabra. De palabra si únicamente se conserva en la mente de los involucrados, o bien escritos si existe la manera de reproducirlos posteriormente.

Se inicia (momento de celebración del contrato) con un período de prueba, cualidad que acompaña a este tipo de contrato, durante los primeros tres meses se entiende celebrado a prueba, por lo que las partes de común acuerdo, o el empleador en forma unilateral puede eliminar dicho período.

El período de prueba se rige por las siguientes reglas:

- Un empleador no puede contratar a un mismo trabajador, más de una vez, utilizando el período de prueba. De hacerlo se considera que el empleador renunció de pleno derecho al periodo de prueba.
- El uso abusivo del mismo, con el fin de evitar la efectivización de trabajadores será pasible de las sanciones previstas en los regímenes sobre infracciones a las leyes de trabajo (ley 25212).
- El empleador debe registrar al trabajador que comienza su relación laboral por el periodo de prueba. En caso contrario se entenderá que ha renunciado de pleno derecho a tal periodo.
- Las partes tienen los derechos y obligaciones propias de la relación laboral, (con las excepciones previstas en la ley)
- Las partes están obligadas al pago de los aportes y contribuciones a la Seguridad Social.

- El trabajador tiene derecho durante este periodo, a las prestaciones por accidente, enfermedad de trabajo e inculpable.

- El período se computará de servicio a todos los efectos laborales y de la Seguridad Social.

- Durante el lapso del periodo de prueba cualquiera de las partes puede extinguir la relación sin expresión de causa, sin derecho a indemnización, pero con obligación de preavisar con un plazo de 15 días que corren desde el día de la notificación.

Contenido

El contrato de trabajo formalizado por escrito deberá incluir la siguiente información:

Identificación. El contrato deberá incluir la identidad de las partes firmantes, es decir, del empresario y del trabajador.

Duración. Se deberá expresar la fecha de inicio de la relación laboral y la duración de la misma, así como el período de prueba, si es que lo hubiera.

Tipo de contrato. En el contrato se deberá expresar la modalidad de contratación.

Categoría profesional. Se expresará el objeto del contrato consistente en la descripción de las funciones que el trabajador ha de desempeñar, incluyendo su categoría profesional.

Condiciones de trabajo. Se detallarán las condiciones de trabajo en cuanto a horario, distribución de la jornada laboral, centro de trabajo y vacaciones.

Retribución. En el contrato de trabajo se debe expresar tanto el salario base como los complementos, así como la periodicidad del pago de la retribución.

Convenio colectivo. Se incluirá el convenio colectivo aplicable a la relación laboral, en caso de haberlo.

Condiciones de Trabajo

El contrato de trabajo incluye detalles como días y jornada laboral, horas extra, días de descanso, capacitación, evaluaciones, turno, sueldo, forma, día y lugar de pago, así como prestaciones.

Estas condiciones varían en función del puesto acordado, sin embargo siempre deben comprender los siguientes elementos:

- tipo de contrato
- partes
- datos del empleador
- datos del empleado
- puesto

Las cláusulas señaladas por La Ley Federal del Trabajo, propias a las condiciones de trabajo son:

- la jornada laboral
- días de descanso
- lugar de trabajo
- días de descanso
- vacaciones
- sueldo percibido mensualmente y días de pago
- aguinaldo
- Pago de horas extra

El contrato que maneja PwC, define todas las condiciones de la empresa en relación por ejemplo a pagos derivados de diferentes conceptos y la forma de comprobar los mismos, esto para el conocimiento y validación del empleado; responsabilidad de la información, confidencialidad que es esencial por la naturaleza de la empresa;

equipos proporcionados por la empresa y el manejo adecuado de los mismos, servicio de salud, seguro de vida y gastos médicos, disponibilidad del empleado para con la empresa, actualización de datos para contacto con el empleado, capacitación, incentivos, beneficiarios, antigüedad, cambios y promociones.

Jornada de Trabajo

La jornada de trabajo es el número de horas que el empleado está obligado a trabajar efectivamente y a diferencia del horario de trabajo que fija la hora de entrada y la salida.

La firma PwC establece un horario diurno semanal de 48 horas máximo, con 2 días de descanso con goce de salario conviniendo sábado y domingo, las cuales quedan sujetas a variación cuando las necesidades del servicio así lo requieran. También queda estipulado en el contrato los días de descanso obligatorio y días de descanso que la firma establezca de acuerdo a sus políticas.

Salario y Sueldo Mínimo

Se considera toda cantidad recibida en dinero o en especie (otros bienes: es el que se paga con comida, productos, habitación, servicios, etc.) como consecuencia de la prestación por el trabajador de servicios para una empresa, incluidos los meses de vacaciones. El salario en especie no puede superar el 30% del salario total.

Los salarios mínimos legales a partir del primero de enero de 2013 son los siguientes. Salario mínimo por zona en: 64.76 pesos diarios en zona geográfica A, que representa 1 mil 942 pesos mensuales y 61.38 pesos diarios en región B 1 mil 841 pesos mensuales.

En PwC, se ofrecen además de condiciones de trabajo favorables y sanas, un ingreso mayor al mínimo, y adicional un crecimiento profesional, siempre y cuando el compromiso incluya ambas partes.

Proceso de contratación PwC.

Cuando ya se ha detectado la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la firma, se ha realizado de forma adecuada el proceso de reclutamiento y selección; y se han determinado las condiciones de trabajo que se ofrecerán, por ejemplo por contrato determinado, indeterminado, sueldo, etc. El departamento de Capital Humano, lleva a cabo el proceso de “firma del contrato”, que comienza solicitando al candidato una cita para inducción, proceso en el cual paralelamente el área de Capital Humano recaba información y da de alta al ahora empleado, para que al término de este proceso pueda iniciar su labor formalmente. Cerrando precisamente con la firma de éste documento.

Proceso interno de Contratación en PwC.

Para poder crecer dentro de la firma, además del proceso externo de contratación, existe un proceso dentro, en el cual al empleado se le informa por medio del intranet, las posiciones disponibles dentro de la firma, así como las aprobaciones que se requiere.

De esta manera puede llevar a cabo el proceso que se llevaría de forma externa “internal website”.

Una vez que el empleado obtiene las aprobaciones requeridas, ingresa los datos de su gerente y hacer el envío de la solicitud.

Si el empleado califica y además esto es soportado por su gerente, se solicita el expediente del empleado, al área de Capital Humano para que ahora sea evaluado y

en caso de ser seleccionado se efectúe formalmente el cambio de puesto y de las condiciones de trabajo.

Celebración del Contrato de trabajo entre el empleado y PwC.

El proceso de contratación como tal es realizado por el Departamento de recursos humanos en comunicación con las áreas que requieren de sus servicios para definir adecuadamente el puesto, requisitos etc. Una vez que se identifica la persona que formará parte de la empresa se lleva a cabo la celebración del contrato de trabajo.

Necesidad Legal:

La existencia de un contrato de trabajo es necesaria para mantener una relación de trabajo sana, ya que tanto los empleados buscan conocer las condiciones bajo las cuales se alquilan, como las empresas buscan estar protegidas frente a cualquier reclamación que pudiera presentar el trabajador mientras dure su relación de trabajo; ya no es suficiente un acuerdo verbal, ya que de él se pueden derivar ciertos malentendidos o abusos por alguna de las partes.

Elementos

Prestación personal del servicio: El trabajador debe prestar el servicio personalmente, bajo las condiciones acordadas y sin cederlo a otra persona.

Dependencia o subordinación: Facultad del empleador para exigir el cumplimiento de órdenes e instrucciones relacionadas con el tiempo, modo, cantidad, calidad y forma de ejecutar la labor contratada, e imponer condiciones o reglamentos.

Remuneración o salario: consecuencia del hecho del trabajo, a cargo del empleador en dinero o especie, que no podrá ser modificado sin acuerdo con el trabajador.

El contrato de trabajo sirve en cierta forma para enterar y comprometer a ambas partes, es por eso que PwC solicita que tanto el empleado como la firma conserven uno de ellos y así la información sea homogénea.

Duración de la relación de trabajo.

Los cuales están debidamente identificados dentro del contrato establecido por PwC. Al momento de reclutamiento, cabe indicar, se ofrece cursos de capacitación a la empresa totalmente pagados y amparados bajo un contrato temporal, al término de dicho periodo se recibe el contrato por tiempo indeterminado.

Necesidad administrativa

La necesidad administrativa para la empresa surge a partir de que el contrato individual de trabajo sirve como documento fuente a través del cual se esclarecen responsabilidades, derechos y obligaciones para ambas partes, y la forma en que el trabajo se debe prestar y desarrollar.

La existencia del contrato genera evidencia documental que tiene utilidad ante conflictos laborales, debido a la existencia de dicho documento, que ambas partes han firmado y a través del cual se ha establecido una relación de trabajo.

Para proceder a la contratación y conformación del expediente del empleado, se requiere integrar una serie de datos y documentos que servirán para fines de control y cálculos de la nómina.

La necesidad administrativa para el trabajador se genera con la existencia del Contrato de Trabajo en el cual se han establecido las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará el trabajo; y se han determinado las contraprestaciones derivadas de la prestación del trabajo: vacaciones, remuneración, beneficios, y otros. Parámetro debidamente identificado y que forma parte de lo establecido por PwC.

"La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo".

Jorge González Moore

Capítulo VII. Inducción

Introducción

Considerando que hemos reclutado y seleccionado al personal, y si estamos seguros de que es el adecuado para nosotros, aún queda una cosa más que debemos considerar para este proceso y esto corresponde a la inducción.

Que comprende desde la información general pero completa de las condiciones de trabajo, qué es lo que ofrecemos como empresa, hasta el lugar o ubicación dentro de la empresa en el que se va a desempeñar su labor. Esto influye en la permanencia del empleado y muchas veces distingue un buen o mal proceso previo de reclutamiento y selección. Así como establece un periodo de adaptación muy importante, ya que generalmente y naturalmente cuando ingresamos a un lugar o a una etapa nueva nos llenamos de dudas, miedos inclusive, y esta etapa puede definir la idea que tenemos de la empresa, y el entusiasmo que podamos sentir de estar ahí.

- Inducción General: Se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando la organización como un sistema.
- Inducción Específica: Se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. . Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

- Evaluación: Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de

reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

Inducción PwC

Una vez que ambas partes pactan, están de acuerdo en las condiciones, es importante que la firma PwC involucre e introduzca al empleado a las actividades propias de la empresa.

La inducción o bienvenida, consiste familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc.

El proceso de inducción PwC incluye:

- Bienvenida
- Presentación de la empresa
- Estructura organizacional
- Reglamentos, normas y políticas
- Condiciones de trabajo
- Recorrido por la empresa
- Presentación con los jefes y compañeros de trabajo
- Lugar de trabajo dentro de la empresa

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por su propia iniciativa, en que empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, a quien recurrir para solucionar un problema, que sistema de valores domina en la organización, cuales son las actitudes no toleradas, etc.

La complejidad de este servicio va desde una simple política, entrevistas claves, entrega de información puntual, hasta un programa audiovisual.

PwC comprende dentro de su proceso de reclutamiento, un plazo de inducción, establecido los días jueves a partir de las 8:30 am, en tanto se determina e imprime el contrato convenido, y se procede a la firma del contrato. Una vez completado este proceso, y a partir de la siguiente semana, es decir el lunes próximo, se presenta con su jefe directo quien establecerá directamente su plan de trabajo y continuará con este proceso.

Dentro del proceso de inducción en PwC se les hace de su conocimiento varios temas corporativos uno de ellos es el Código de Valores, el cual se enfatiza en tres de ellos, excelencia, trabajo en equipo y liderazgo.

Código de Valores PwC



PwC promueve tres valores medulares y nueve que los soportan. Que guían la manera de servir a sus clientes, manejamos su negocio y su comportamiento con los demás.

- **Excelencia:** Entregar lo que prometemos y agregar valores más allá de lo esperado. Alcanzamos la excelencia a través de la Innovación, Aprendizaje y Agilidad.

Innovación: Desarrollamos soluciones creativas y las convertimos en acciones.

Aprendizaje: Continuamente desarrollamos el conocimiento de nuestro negocio y la experiencia de todos los involucrados en este.

Agilidad: estamos alertas para cambiar y movernos rápido, con flexibilidad y decisión.

- **Trabajo en equipo:** Las mejores soluciones surgen del trabajo conjunto entre colegas y clientes. Un trabajo en equipo efectivo requiere Relaciones, Respeto y Compartir.

Relaciones: Construimos relaciones productivas a largo plazo con clientes y con compañeros de trabajo.

Respeto: Abrazamos culturas, comunidades y visiones diversas. Consideramos activamente las necesidades de individuos y la calidad de vida en el trabajo.

Compartir: Realmente compartimos el conocimiento, la experiencia, los recursos y las oportunidades.

- **Liderazgo:** Liderazgo con los clientes, liderazgo con las personas y liderazgo en el pensamiento. El liderazgo requiere Energía, Visión, e Integridad.

Energía: Somos fuertes, tomamos la iniciativa y recibimos la responsabilidad.

Visión: Vemos la situación general y tenemos un claro sentido de hacia dónde queremos ir, lo que inspira y motiva a otros.

Integridad: Somos dignos de confianza y honorables.

Así mismo, enfatizan en el proceso de inducción en los 24 Principios del Código de Conducta y de los cuales vamos a destacar los primeros cuatro de ellos, que deben permanecer y prevalecer en un empleado de PwC.



Objetivo:

- Concientizar sobre la importancia del programa de ética de PwC, destacando el Código de Conducta y Suplemento.
- Proporcionar guías para la toma de decisiones, de acuerdo con los Valores y el código de Conducta de PwC.

Concientizar sobre las responsabilidades y el rol de Liderazgo a nivel ético que debe compartir el personal de PwC.

Los 24 Principios del Código de Conducta.

I. Sostener el nombre de PwC

- 1.- Contamos con cualidades que respaldan nuestro prestigio.
2. Brindamos servicios a clientes legítimos e íntegros.
3. Manifestamos la opinión de PwC y no la propia.
4. Utilizamos de manera responsable los activos de PwC y de nuestros clientes

II. Comportamiento Profesional

5. Ofrecemos servicios conforme a normas que nos rigen.
6. Prometemos sólo los servicios que podemos cumplir.
7. Competimos legal y éticamente.
8. Respetamos acuerdos de trabajo.
9. Protejemos la confidencialidad.
10. Evitamos conflictos de interés.
11. Valoramos la independencia de nuestro criterio.

- 12. Consultamos ante situaciones complejas.
- 13. No sobornos

III. Respeto por los demás

- 14. Tratar a todos con respeto.
- 15. Valorar la diversidad de nuestra fuerza laboral.
- 16. Procurar un ambiente sano.
- 17. Equilibrio entre trabajo y vida personal.
- 18. Mejora continua de nuestras habilidades.
- 19. Proporcionar un ambiente seguro en el trabajo.

IV. Responsabilidad Corporativa

- 20. Apoyamos los derechos humanos.
- 21. Somos socialmente responsables.
- 22. Respetamos el medio ambiente.
- 23. Ayudamos a otros a través de actividades humanitarias.
- 24. Apoyamos la lucha contra la corrupción.

Responsabilidades

De los empleados	De la firma
➤ Seguir el Código y la orientación local en cada país (ej. Suplemento)	➤ Proporciona confidencialidad
➤ Expresar inquietudes	➤ Ambiente de no represalias
➤ Consultar	➤ Investigar minuciosamente
➤ Apoyar a otros	

*"El conocimiento es la más importante materia prima.
El conocimiento es la fuente de valor agregado más importante.
El conocimiento es el más valioso rendimiento.
Si no se gestiona el conocimiento no se está prestando atención a la
organización".
Thomas A. Stewart (The Wealth of Knowledge).*

Capítulo VIII. Análisis y descripción de puestos

Introducción

El análisis de puestos se determina de acuerdo a la estructura y las necesidades de la empresa, es un proceso que ha ido evolucionando con el paso de los años ya que las necesidades de la empresa moderna es cada vez mayor.

Dentro de PwC la Compensación incluye todo tipo de recompensas, intrínsecas y extrínsecas, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. La Descripción de puesto se realiza con el objetivo de identificar la participación o responsabilidad que le corresponde a cada cargo en esta Misión, e intenta mostrar cómo contribuye cada cargo a los resultados de la empresa.

Métodos de Evaluación de puestos.

- Ranking de cargos.
- Categorías.
- Comparación de Factores.
- Puntos.

Con la valoración de puestos podrá establecer el valor relativo de cada cargo para la organización y distinguir las diferencias esenciales entre los cargos, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Los resultados obtenidos de la valoración de puestos podrán servir como punto de partida, entre otras posibles aplicaciones, para establecer un sistema equitativo de salarios dentro de su organización.

Necesidad Legal

Permite contar con el respaldo, ya sea hacia el empleado, como la empresa de contar con un documento que define características del puesto y el desempeño del empleado.

Necesidad Social

Las necesidad social dentro del análisis de puestos son de suma importancia, debido a la relación que tiene el individuo en la sociedad y el modo de cómo se relaciona y se convierte en un individuo mucho más competente en el puesto que desempeña. La necesidad social es considera hoy en día dentro del análisis de puestos para que una persona pueda desempeñar de manera correcta su trabajo encontrándose en el lugar precisó en el que debe de estar desarrollando sus habilidades y sus capacidades con empeño realizándolo a gusto.

Necesidad de eficiencia y productividad

Un correcto proceso de análisis y descripción de puestos, impacta directamente en la eficiencia y productividad de PwC como en la de cualquier empresa.

Permite prever problemas futuros, por medio de la efectividad del Capital Humano.

Definición

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

Por medio de entrevistas, organigramas, funciones inherentes al puesto, condiciones del mismo.

Aplicaciones de la Descripción de puestos

- Proporcionar los datos necesarios para determinar el valor relativo de cada uno de los puestos de la organización: *valuación de puestos*.
- Determinar los requisitos contra los cuales puede medirse la efectividad del empleado: *valuación del desempeño*.
- Aportar información detallada sobre lo que el empleado debe hacer al realizar su trabajo: *capacitación, adiestramiento y desarrollo*.
- Señalar las condiciones de trabajo riesgosas o peligrosas con objeto de que puedan tomarse medidas preventivas y correctivas: *seguridad e higiene laboral*.
- Proporcionar información sobre las operaciones y procedimientos seguidos en las diferentes áreas de la empresa: *manuales de organización y procedimientos*.
- Establecer las obligaciones y responsabilidades de cada puesto así como aclaración de las líneas de autoridad: *estructura de la organización*.
- Incrementar el contenido de los puestos con el propósito de hacerlos más retadores y estimulantes: *Enriquecimiento del puesto*.
- Especificar los requisitos necesarios que debe reunir el ocupante de un puesto para desempeñarlo satisfactoriamente: *Reclutamiento y selección de personal*.
- Comparar los puestos de la organización, en función de su contenido, con otros del mercado de trabajo: *Encuestas de sueldos y salarios*.

Analisis de Puesto utilizado en PwC



ANÁLISIS DE PUESTO

Fecha de elaboración: 08-05-01

<i>Título del Puesto</i> <u>Asist. de Reclut. y Selección</u> <i>Clave del puesto</i> _____
<i>Línea de servicio a la que pertenece</i> <u>Capital Humano</u>
<i>Persona quien elabora</i> <u>Bibiana Avila</u>
<i>Puesto que ocupa</i> <u>Asist. de Reclut. y Selección</u>
<i>Sueldo ofrecido para el puesto</i> <u>\$ 5,000</u>

PERFIL DEL PUESTO

Sexo M F Máxima edad 22 años Estado civil Soltera
Mínima escolaridad 7mo. Semestre
Carrera LAE
Años de experiencia requeridos 3 en el área de Reclut. Y Selección
Porcentaje de inglés 70%

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.- Enumere las principales responsabilidades del puesto¹:
Reclutar, Evaluar, Entrevistar, a los candidatos que asisten a la empresa con el fin de ingresar a trabajar en la Firma, y seleccionar a los mejores aspirantes que cubran con el perfil de la misma.

2.- Enumere las responsabilidades secundarias del puesto:
Una de las principales actividades es Reclutar y se realiza a través de varios medios como es: Asistencia a Ferias de Reclutamiento, Llamadas a candidatos, Revisión de la cuenta de Capital Humano, teniendo contacto con la bolsa de trabajo de las diferentes Universidades.
Entrevistas de salida de los empleados que renuncian a la Firma.

¹ En todas las preguntas que a continuación se presentan, anexe hojas adicionales si lo requiere.



3.- *¿Requiere el candidato de conocimientos específicos adicionales?*

Si Favor de enumerarlas. No Pase a la pregunta 4.

1.-Conocimiento de pruebas psicométricas, entrevista profunda, idioma inglés 80%, experiencia en el área de Reclutamiento y Selección por lo menos 6 meses.

2.-Necesario ser una persona sociable, con iniciativa,humana ó sensible.

4.- *¿Cuánta supervisión requiere normalmente el puesto? Marque uno:*

- Frecuente**, todo salvo las variaciones menores son analizadas por el supervisor.
- Varias veces al día**, para informar o recibir asesoría y/o asignaciones.
- Ocasional**, ya que la mayoría de las responsabilidades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas.
- Limitada**, la naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de la asignación ya que se haya elegido algún método.
- Poca o inexistente**, se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

5.- *¿En qué forma el trabajo requiere de recursos, originalidad y/o iniciativa?*

Ejemplos: Los recursos necesarios son: Software de pruebas psicométricas, y contacto con las Universidades. La iniciativa es importante que se tenga en cualquier puesto y que se desarrolle a diario, también es esencial que se detecte fácilmente en otras personas pues es requisito para el perfil de la Firma.



6.- Si el puesto requiere que el sujeto viaje, favor de indicar el periodo:

NO (Sólo en caso que se desarrollen programas en las Oficinas foráneas) _____

7.- Marque la medida de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (carta, teléfono, en persona, LN)
Personal interno	X				
Clientes			X		
Público en general	X				
Gobierno				X	
Otros (especifique)					

8.- Marque las responsabilidades de supervisión que son parte del puesto²:

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Instruir. | <input type="radio"/> Asignar personal. |
| <input checked="" type="radio"/> Asignar trabajo. | <input type="radio"/> Revisar trabajo. |
| <input checked="" type="radio"/> Actuar en problemas con empleados. | <input type="radio"/> Mantener estándares. |
| <input type="radio"/> Coordinar actividades. | <input checked="" type="radio"/> Selección de nuevo personal. |
| <input type="radio"/> Transferir/promover. | <input checked="" type="radio"/> Disciplinar. |
| <input type="radio"/> Despedir. | <input type="radio"/> Aumento de salario. |

² Sólo para categorías a partir de senior.

Promociones en PwC basado en la descripción de puestos.

El “Progression, Promotion and Reward” que tiene PwC ofrece de una manera clara y precisa cómo puede el personal de la firma obtener una promoción dentro de la empresa, que en definitiva es un estímulo para los empleados, aspirar a un mejor nivel, reconocimiento y remuneración.

Lineamientos para Promoción de la categoría de Auditor a Semisenior

Todas las habilidades y los comportamientos deberán demostrarse al 100% en esta categoría, para que el personal pueda ser promovido a Semisenior.

1. Tener por lo menos 2,600 horas cargables acumuladas.
2. Ser pasante de la carrera profesional.
3. Cumplir por lo menos con los cursos básicos 1 y 2 del programa de Educación Continua.

Lineamientos para Promoción de la categoría de Semisenior a Senior

Todas las habilidades y los comportamientos deberán demostrarse al 100% en esta categoría, para que el personal pueda ser promovido a Senior

1. Cabe mencionar que cualquier valor agregado que haya demostrado el candidato contará de manera positiva para su evaluación; sin embargo, no se permiten las omisiones.
2. Tener por lo menos 2,600 horas cargables acumuladas.
3. Ser pasante o titulado de la carrera profesional.
4. Haber cursado por lo menos los cursos básicos 1, 2 y 3 del programa de Auditoría y los módulos adicionales para la categoría establecidos por Educación Continua.
5. Cumplir al 100% con las evaluaciones de personal.

Nota: Las habilidades deberán ser demostradas en empresas pequeñas y medianas, con un grado de complejidad promedio y fácil.

Lineamientos para Promoción de la categoría de Senior a Gerente

Todas las habilidades y los comportamientos aquí clasificados deberán demostrarse al 100% en esta categoría, para que el personal pueda ser promovido a Gerente.

1. Cabe mencionar que cualquier valor agregado que haya demostrado el candidato contará de manera positiva para su evaluación; sin embargo, no se permiten las omisiones.
2. Tener por lo menos 4,200 horas cargables acumuladas.
3. Ser titulado de la carrera profesional.
4. Tener 500 puntos o más en el examen TOEIC.
5. Haber cursado por lo menos los cursos básicos 1, 2 y 3 del programa de AUDITORÍA y los módulos adicionales para la categoría establecidos por Educación Continua.
6. Haber cursado el módulo de "Formación de Instructores".
7. Cumplir al 100% con las evaluaciones de personal.

Lineamientos para Promoción de la categoría de Gerente a Gerente Senior

Todas las habilidades y los comportamientos aquí clasificados deberán demostrarse al 100% en esta categoría, para que el personal pueda ser promovido a Gerente Senior.

1. Cabe mencionar que cualquier valor agregado que haya demostrado el candidato contará de manera positiva para su evaluación; sin embargo, no se permiten las omisiones.
2. Ser titulado de la carrera profesional.
3. Tener 600 puntos o más en el examen TOEIC.
4. Haber cursado los módulos establecidos por Educación Continua para la categoría.
5. Cumplir al 100% las evaluaciones de personal.

Lineamientos para Promoción de la categoría de Gerente Senior a Socio

Todas las habilidades y los comportamientos aquí clasificados deberán demostrarse al 100% en esta categoría.

1. Cabe mencionar que cualquier valor agregado que haya demostrado el candidato contará de manera positiva para su evaluación; sin embargo, no se permiten las omisiones.
2. Ser titulado de la carrera profesional.
3. Tener 650 puntos o más en el examen TOEIC.
4. Haber cursado los módulos establecidos por Educación Continua para la categoría.
5. Contar con la Certificación del Colegio de Contadores Públicos de su localidad aplica para la práctica de Auditoría.
6. Cumplir al 100% con las evaluaciones de personal.

*“El hombre se autorrealiza;
En la misma medida en que se compromete
Al cumplimiento del sentido de su vida”.*

Víctor Frankl

Capítulo IX Sueldos y Salarios

Introducción.

De entrada, creo que deberíamos partir de la idea de que uno de los aspectos más delicados de la gestión de recursos humanos es precisamente la fijación del salario, esto es, de las percepciones que van a recibir los empleados a cambio del trabajo que desarrollan para las empresas. Por tanto, al hablar de políticas retributivas nos estamos refiriendo a las medidas encaminadas a compensar a los trabajadores por parte de la empresa por la labor que estos realizan.

La política retributiva es muy importante debido a que la principal fuente de ingresos de la mayoría de las personas es su salario. Del mismo modo, los costes laborales representan una importante partida dentro de los costes totales de las empresas, con lo que suele existir una gran relación entre los beneficios empresariales y las políticas retributivas de estas.

Por último, no debemos olvidar que el salario juega un papel motivador esencial en cualquier organización. No en vano, un buen sueldo siempre es un aliciente que incita a los trabajadores a esforzarse más y ser más productivo, con los consiguientes beneficios para las empresas.

Salario.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento simbólico intercambiable - el dinero- el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación en dinero en un factor de producción - el trabajo- como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

Elementos integrantes de la remuneración en el trabajo.

Componentes de la mezcla de remuneración.

Factores internos que influyen en los niveles de sueldos y salarios:

- Política de compensaciones de la empresa: relación entre puestos y niveles de habilidades, competencia externa, recompensas al desempeño y decisiones de pago.
- El valor de un puesto: influencia del mercado, influencia de los sindicatos, evaluación.
- El valor relativo del empleado para satisfacer los requerimientos del puesto: recompensas mediante promoción e incentivos.
- La capacidad del patrón para pagar.

Factores externos:

- Condiciones del mercado laboral: fuerzas de la oferta y demanda.
- Niveles de sueldos y salarios: de la zona.
- Costo de vida: índices de precios al consumidor.
- Negociación colectiva: alcanzar el salario real.

Requerimientos legales.

Condiciones legales.

No existe una ley específica sobre salarios mínimos en México. Sin embargo, en la Constitución Política de México, Artículo 123, sección VI, se encuentra el sustento legal para los salarios mínimos generales. Es principalmente la Ley Federal del Trabajo la que contiene la regulación de los salarios mínimos. Los artículos 90 a 97 de dicha ley contienen las características principales de los salarios mínimos.

El salario mínimo en México es de 60.66 pesos diarios, lo que equivale a 4.4 dólares y resulta insuficiente para cubrir las necesidades de una familia como está establecido en la Constitución mexicana, es también ahí donde se determina que la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, integrada por empleadores, trabajadores y gobierno, será la responsable de fijar los salarios mínimos cada año. A pesar de este esquema, el salario mínimo ha perdido un 80% de su poder adquisitivo desde 1882.

A nivel regional, los salarios mínimos generales se establecen por áreas económicas de la siguiente manera: Área "A", 62.33 pesos diarios; Área "B", 60.57; y Área "C", 59.08. A nivel sector los salarios se fijan según negociaciones. Los salarios profesionales se aplican nacionalmente en las mismas zonas geográficas, el monto menor por día es 73.84 pesos y el mayor 186.73 pesos diarios. Hay salarios contractuales que se acuerdan entre sindicatos y empleadores y que toman como referencia los salarios mínimos. Los salarios contractuales son mayores y difieren entre un sector y otro de la economía, dependiendo no sólo de la importancia del

sector sino de la fuerza de la asociación para acordar un salario algo mayor, de cualquier modo, están restringidos por el salario mínimo.

Según el artículo 83 de la Ley Federal del Trabajo, el salario debe fijarse por unidad de tiempo, por unidad de trabajo, por comisión, por precio alzado o de cualquier otra manera. De cualquier modo, los salarios mínimos en México son determinados con una base diaria

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 90, indica que el salario mínimo es el monto mínimo que deberá pagarse en efectivo por los servicios prestados en un día de trabajo y el artículo 61 define que la duración máxima de la jornada laboral es de 8 horas durante el día, 7 para jornadas nocturnas y 7 y media para las jornadas mixtas. También en el artículo 85 de la Ley del Trabajo, el salario pagado a un trabajador (nunca menor al salario mínimo) debe basarse en una jornada normal de 8 o 7.5 horas (cuando es nocturna).

El tercer párrafo de la sección VI del artículo 123 de la Constitución mexicana y el artículo 94 de la Ley Federal del Trabajo, establecen que "Los salarios mínimos se establecerán por una Comisión Nacional integrada por representantes de trabajadores, empleadores y gobierno". También en el artículo 94 de la Ley Federal del Trabajo se establece que la Comisión Nacional que fijará los salarios mínimos debe formar comités como considere necesario para la realización de sus funciones. La organización representante de los empleadores, llamada COPARMEX y los sindicatos agrupados en la CTM y la CROC están involucrados en dicha comisión.

La sección VI del artículo 123 de la Constitución establece que "Los salarios mínimos se establecerán por una Comisión Nacional integrada por representantes de trabajadores, empleadores y gobierno" y deberá contemplar encuestas salariales. La Ley Federal del Trabajo, bajo el título III, capítulo VI, especifica el procedimiento completo que se lleva a cabo para la revisión de los salarios mínimos.

El título 11, capítulos X al XIII, de la Ley Federal del Trabajo, establece que es obligación del Inspector del Trabajo supervisar el cumplimiento de las normas laborales. De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo es una atribución de la Secretaría de Trabajo y de las Juntas Federales y locales de Conciliación y Arbitraje, quienes tienen que tutelar el cumplimiento de la ley laboral.

El artículo 1004 de la Ley Federal del Trabajo establece multas y prisión en caso de violación de los estándares salariales, dependiendo del monto o la omisión.

El desarrollo económico y social

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

El salario para la sociedad: Es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario.

El salario para la estructura económica del país: Siendo el salario, elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida sea la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.

La administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;

- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;

Productividad

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa.

Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

En la medida en que el salario se vincule a la productividad hay una retroalimentación que amplía la competitividad a nivel mundial, expuso Elizabeth Tinoco directora regional de la OIT.

El organismo indico que las naciones Latinoamericanas enfrentan un reto en términos de salarios, en el sentido que también se vinculan con los costos de producción y competitividad de las empresas.

“Para conciliar esta doble dimensión de remuneraciones-como fuente de ingreso y dinamismo de la demanda y como costo laboral-, la productividad juega un papel protagónico” Mejoras en la productividad, contribuyen con mejores remuneraciones” dijo Tinoco.

Jacobo de Silva, socio Director de Management Consulting de la firma Accenture, comento que para mejorar la productividad se requiere adoptar medidas como el fomento a la competencia en sectores claves de la economía y los mejoramientos del sistema educativo, mediante la alineación de las políticas públicas y del sector privado, a las necesidades del mercado.

Así mismo, considero importante reconocer a empresas con mayor productividad y nivel de servicio y crear incentivos fiscales para promover la capacitación, la innovación, el desarrollo y el uso de la tecnología.

Mientras se siga usando la relación entre incremento del salario mínimo y la inflación, va a ser difícil que los sueldos por si solos, es decir, sin beneficios por resultados, hagan que el poder de compra para la gente se recupere. En particular con los fuertes repuntes en alimentos y combustibles.

Consideraciones en México.

En México, los salarios han permanecido estancados porque siguen ligados a medidas para controlar la inflación. Esto provoca un ciclo en donde con pocos ingresos hay menor capacidad de compra e impacto nulo en la economía del país, según el análisis '2013 ¿Crecimiento económico?' del Centro de Investigación en Economía y Negocios (CIEN) del Tecnológico de Monterrey campus Estado de México.

"Hay un problema de modelo económico, se busca competitividad en función de sueldos bajos, así difícilmente tienes buenos resultados ", recalcó José Luis de la Cruz, director del Centro de Investigación.

El Producto Interno Bruto de México en el primer trimestre del año creció sólo 0.8%, afectado por la caída de 1.8% de la economía en marzo. El mensaje de las cifras oficiales es contundente: "si México quiere evitar que la debilidad de Estados Unidos le siga arrastrando hacia una nueva fase de estancamiento, necesita reactivar su mercado interno", añade el catedrático.

De la Cruz explica que los aumentos salariales por bonos o productividad son importantes, como herramienta de incentivo, pero no generan un impacto a largo plazo. Mejorar el poder adquisitivo se logra a través de cambios más sustanciales "que no están en agenda", precisa.

Tener una economía con salarios castigados limita que funcionen los motores de crecimiento y perjudica la capacidad de compra. Una solución pueden ser las acciones fiscales que favorezca el financiamiento y mejores políticas para las empresas, opina el también director del Departamento de Economía y Finanzas en el Tec.

De la Cruz resalta que el problema en el país es el bajo nivel de innovación, por ejemplo, se realizan actividades de manufactura que tienden a la maquila, por ello la posibilidad de generar y distribuir mejores salarios es menor. "Algunas empresas grandes sí tienen la capacidad de trasladar parte de sus ganancias a mejores salarios, pero son las menos, es otro mundo", agrega.

Lo importante, a nivel macro y profesional, es ubicar actividades productivas donde haya más valor agregado. Actualmente es complejo tener mejores salarios para personal con menores calificaciones, explica el académico.

En los últimos seis años, la pérdida en el poder adquisitivo de los salarios en México superó el 25%, esto contrasta con el nivel de la inflación anual de 4.4%, de acuerdo con cifras del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM.

En 2012, la inflación promedio en alimentos alcanzó 6.5% y en energéticos 5.2%, mientras que en este periodo el salario mínimo creció sólo 0.3%.

La realidad respecto a mejores salarios y economía interna se aleja de "escenarios optimistas".

A principio de 2013 se habló de una reacción positiva en las manufacturas. Se pensó que Estados Unidos comenzaba una reactivación y eso redundaría en exportaciones e incremento de la actividad industrial mexicana.

Sin embargo, durante el primer trimestre del año el sector secundario de la economía nacional retrocedió 1.5% y el problema se agravó en marzo al desplomarse 4.9%, informa el análisis del Tec.

La fabricación de equipo de cómputo, eléctrico y electrónico, así como automóviles en Estados Unidos condicionan la evolución de las manufacturas de México. Incluso, el rubro automotriz, el más vigoroso, no tiene el mismo crecimiento que en épocas pasadas. Mientras que hace dos años incrementaba a un ritmo de entre 40% y 50%,

este año "no se puede sostener los mismos ritmos, tiene cifras positivas pero menores, especialmente en exportaciones", describe De la Cruz.

El resultado de esa situación es que la economía mexicana se recarga en servicios, es decir, un sector que necesita del poder de compra interno. Pero las cifras de baja creación de empleo, alta inflación en alimentos y caída en salarios "no permiten augurar que en (este rubro) se podrá mantener una dinámica favorable que pueda superar al crecimiento de 4.7%, que se dio en el segundo trimestre del 2012", refiere el documento elaborado por el cien.

De la Cruz explica que es natural recargarse en servicios si el sector industrial no avanza. "Algo tiene que ser tu motor", pero en México esto no puede durar mucho tiempo, mucho menos sin consumo interno.

El entorno económico deteriorado contrasta con el avance "en las llamadas reformas estructurales", menciona el informe del Tec.

"Si los inversionistas no ven un buen entorno económico, no destinan dinero y no hay empleo. La reforma laboral como la que se tiene no (funciona) para ser un detonante en épocas de desaceleración puntualiza el académico del Tecnológico de Monterrey.

Prestaciones otorgadas a los empleados PwC

Tomando en consideración la complejidad y la situación de la economía Mexicana la cual explicamos anteriormente, PricewaterhouseCoopers siendo una firma líder de Asesores de Negocio reconocida a nivel Internacional busca brindar la oferta de servicios más amplia y a la medida de cada industria y sector de negocios.

Por lo cual brindar un servicio excelente, distintivo y competitivo es su mayor prioridad, para alcanzar su objetivo apoya el desarrollo de su personal, que a su vez contribuirá al desarrollo social y económico del país.

A nivel país cuenta con más de 3,667 empleados y un ingreso anual de 32.1 millones de dólares, posicionándolo en el primer lugar. Reporte anual global 2013.10 Global anual review.

Estos indicadores nos hablan del nivel de competencia y productividad que se maneja dentro de PwC, Para que esté en dicho ranking. Por lo cual invierte en su más valioso producto; el capital humano, fijando altos estándares a nivel de gestión de los recursos humanos para mantener a su fuerza productiva motivada.

Para cumplir el objetivo de incentivar a su capital humano; se basa en una política de Remuneraciones y Salarios bastante robusto:

Contando con las siguientes retribuciones:

PRESTACIONES	DESCRIPCION
Salario	Sueldo Competitivo a nivel sector
Fondo de Ahorro	13% de su sueldo
Vales de Despensa	actualmente se da un porcentaje de su sueldo; pero esta topado la cantidad a 2,000 sin importar si son gerente, o auditores de manera mensual
Horas Extras	Se da un presupuesto por cada asignación
IMSSS	Otorgado desde el principio
INFONAVIT	Otorgado desde el principio
Aguinaldo	15 días de aguinaldo
Prima Vacacional	Dando 10 días de vacaciones desde el primer año y se van incrementando
PTU	Es un mes de sueldo y se da la mitad en diciembre y la mitad en mayo
Gastos Mayores	Otorgado desde el principio pero lo puedes usar hasta el año
Bonos por antigüedad	Se pagan por cada 5 años de antigüedad
Bonos por Productividad	Es cada año a partir de senior
Bonos por Calidad	cuando aprueban una revisión de calidad o un proyecto especial
Bonos de Ingles	Si aprueban el TOEIC que aplica el despacho, se da el 15% del sueldo de manera mensual.

<http://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/2013-10-reporte-global-anual.pdf>
http://www.pwc.com/es_MX/mx/publicaciones/archivo/2013-10-gar.pdf

Plan de fondo de ahorro de los empleados en PwC

Disposiciones generales

El Fondo de Ahorro (El Fondo) estará constituido por el importe correspondiente al 26% del sueldo nominal mensual del empleado, entendiéndose por sueldo nominal mensual, el sueldo base del empleado sin considerar ninguna otra prestación o percepción que el empleado reciba. El 50% de la aportación al Fondo (13%) será efectuado por PricewaterhouseCoopers, S.C. (La Firma) y el empleado aportará el 50% restante (otro 13%), el cual será descontado mensualmente a través de la nómina. El monto total aportado no podrá exceder de 1.3 veces el salario mínimo general mensual del área geográfica que corresponda el trabajador.

El Fondo podrá destinarse a otorgar préstamos a los empleados y el remanente invertirse en Valores a cargo del Gobierno Federal inscritos en el Registro Nacional de Valores e intermediarios, así como en títulos valor que se coloquen entre el gran público inversionista o en valores de Renta Fija que el Servicio de Administración Tributaria determine.

Todos los empleados de La firma tienen el derecho a participar en el Plan desde el momento de su ingreso a La Firma. El personal con permiso sin goce de sueldo, no participará en el Plan durante el período que dure dicho permiso.

Las personas que dejen ser empleados de la firma, automáticamente serán dados de baja del Fondo y se les devolverán las aportaciones que lleven realizadas al momento de su renuncia (Ver especificaciones en el apartado de Liquidación del Fondo).

Es de suma importancia que el personal que se ausente por enfermedad, maternidad o accidente de trabajo, reintegre a la firma los pagos del IMSS que reciba por concepto de incapacidad, con el fin de que pueda continuar participando en el Plan.

Integrantes del comité del fondo

Las inversiones al Fondo estarán vigiladas por un Comité denominado Comité del Fondo de Ahorro de los empleados de PricewaterhouseCoopers, S.C. (en adelante el Comité).

Los integrantes de este Comité, por decisión unánime, tomarán las decisiones de inversión y crédito, para ello deberá nombrar un Tesorero quien vigilará físicamente las operaciones del Fondo.

Inversiones del fondo

Las inversiones que realice el Fondo de Ahorro deben asignarse, una parte en instrumentos de reconocida solvencia y la diferencia en préstamos a los empleados, conforme a los lineamientos que más adelante se señalan.

Lineamientos para el otorgamiento de préstamos

El empleado podrá obtener un solo préstamo del Fondo, previa solicitud o mantener su ahorro en dicho Fondo durante el plazo que dure el Plan. El monto de préstamo solicitado se podrá garantizar con las aportaciones al Fondo y el mismo no podrá exceder del monto aportado a la fecha en que se solicite.

Los préstamos que se otorguen a los empleados, causarán intereses a la tasa del 8% anual, en caso de un cambio repentino en el alza de las tasas, ésta será modificada.

El Comité asignará mensualmente una cantidad disponible para otorgar préstamos, los cuales deberán ajustarse a dicho monto.

Con el propósito de apoyar la economía de los empleados con menores recursos (ingresos menores de \$15,000 pesos), los préstamos serán autorizados por los miembros del Comité dando prioridad a las solicitudes de estos empleados y se atenderán de acuerdo a las siguientes reglas:

- Cantidad disponible para otorgar préstamos
- Fecha de solicitud
- Antigüedad en la Firma de seis meses

El préstamo más sus respectivos intereses serán descontados de la liquidación anual del Fondo (30 de junio).

El préstamo más sus respectivos intereses serán descontados de la liquidación anual del Fondo (30 de junio).

Liquidación del fondo

El monto de las aportaciones al Fondo, disminuido el préstamo y sus correspondientes intereses, más los intereses a su favor generados hasta el 30 de junio de cada año, serán liquidados a los empleados del Fondo en el mes de julio del mismo año.

Los intereses que se generen por la inversión en valores gubernamentales se repartirán en forma proporcional al monto y tiempo entre los participantes del Fondo.

Los intereses que se generen por los préstamos otorgados a los miembros del Fondo, únicamente se repartirán entre los empleados que ahorren durante todo el plazo que dure el Plan, y se repartirán al vencimiento de éste en forma proporcional a sus aportaciones.

El personal que deje de prestar sus servicios a la firma antes del vencimiento del Plan, se le liquidará el Fondo hasta el mes siguiente a la fecha de presentación de su renuncia.

Vigencia del plan

El Plan iniciará el 1 de julio de cada año y concluirá el 30 de junio del año siguiente, o bien, al término de la relación laboral.

***“El hombre razonable se adapta al mundo;
El insensato intenta hacer que el mundo se adapte a él.
Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato”
George Bernard Shaw***

Capítulo X Políticas y Procedimientos en Recursos Humanos

Introducción

Una política es un plan general de acción para guiar el resultado deseado. Se trata de una directriz o regla utilizada para tomar decisiones. Su propósito es comunicar a los empleados los resultados deseados de la organización.

Política Organizacional

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Tipos de Políticas:

- Estrategias o generales: Se formulan al nivel de alta gerencia, y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- Tácticas o departamentales: Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- Operativas o específicas: Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

Políticas en PwC

En el trabajo final describiremos una de las políticas con las que cuenta PricewaterhouseCoopers los cuales múltiples, estas se encuentran debidamente divulgadas, entendidas y acatadas por cada uno de los miembros de la firma.

En ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización; se encuentran en su página WEB para su consulta.

Algunas de las políticas con las que cuenta PwC son:

- Políticas y Procedimientos de PwC Internos:
- Apoyos ejecutivos y Administrativos
- Aprobación de gastos
- Ausencias por enfermedad.

The screenshot shows the PwC internal website interface. At the top, there is a search bar and the text 'POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS'. Below this is a navigation menu with 'Por orden alfabético' and 'Por índice'. A table of contents is visible on the left side, listing various policies and their corresponding page numbers. The main content area displays the 'Política - Finanzas' section, specifically 'Subíndice 4.4 Alimentos y propinas'. The text in this section describes the company's policy on food and entertainment expenses, including limits and procedures for approval and documentation.

Política	Número de Página
Asesoría operativa y administrativa	0.2
Aprobación de gastos	0.7
Aprovechamiento de los cursos	4.8
Archivos	8.1
Arreglos fiscales	1.3
Asignamiento de computadores	8.5.2
Asignamiento de dependientes	2.12.3
Asignación	2.4.1
Asignación de artículos	8.5.5
Asignación internacional	2.7
Asistencia a cursos, conferencias y congresos en México	4.14
Asignaciones internacionales (SAI)	2.11.10
Aspectos administrativos	2.1.6
Atención de requerimientos y procedimientos enviados por Lata Notes	2.3
Auditoría de correo Electrónico	2.2
Auditoría de Software	5.1.3
Ausencias por Enfermedad	14
Autorización para mencionar el nombre de un cliente	6.2.2.6
Autorizaciones/entregas de material	3.2
Biblioteca	8.4

Política - Finanzas

Subíndice 4.4 Alimentos y propinas

La Firma sólo autorizará su personal en el consumo de alimentos y propinas, el gasto diario con un máximo de 7 pesos. El salario mínimo diario de acuerdo a la zona geográfica de donde se realice el gasto. A este monto se le deberá sumar el IVA y la propina correspondiente. Únicamente se autorizarán las propinas hasta de un 10% del valor del consumo de alimentos.

En caso de una asignación en el extranjero la Firma autorizará el costo de alimentos y propinas hasta por un máximo de 73 dólares diarios o su equivalente en el lugar de destino, presentando en su informe de gastos de viaje electrónico los comprobantes respectivos, estos pueden ser en forma electrónica o en papel.

Estos gastos deberán realizarse con la tarjeta corporativa de American Express en los lugares donde sea aceptada, además deberán solicitar el comprobante por consumo de Consumo de Alimentos, que entregue todos los requisitos fiscales. Cuando el proveedor de servicios emita un comprobante fiscal digital, el usuario deberá proporcionar su correo electrónico de la Firma para que el proveedor envíe los archivos electrónicos (en PDF y XML) para que después lo anexe a su comprobación de gastos electrónica.

En el reverso de los comprobantes de consumo de alimentos deberán anotar en forma de lista, los nombres de las personas que participen en cada comida, en caso de ser un comprobante electrónico los datos lo anotarán en el espacio asignado para tal efecto, en la hoja de excel electrónico, que se encuentra en la base de datos: Composición electrónica.

Fecha de revisión: 10/03/2019/9pm

Así mismo, pudimos observar que cuenta con políticas y procedimientos externos, con la finalidad de evitar conflictos de interés, legales o laborales.

Las políticas que se aplican dentro de PwC buscan:

- Asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Generar seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilitar una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrollar la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegurar la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Reflejar la imagen de la empresa.

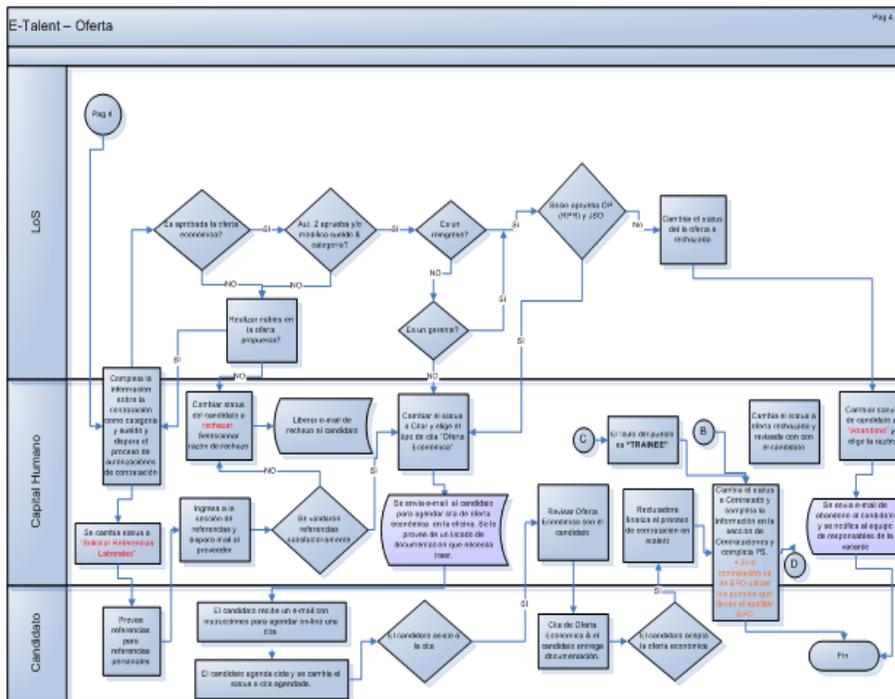
Procedimientos.

Los procedimientos son la puesta en práctica de la política. Son medidas específicas utilizadas para lograr el objetivo. Se utilizan para guiar las operaciones sin tener gerentes haciendo micro gestión con los empleados. Están desarrollados para un usuario específico; cada posición tendrá su propio conjunto de procedimientos operacionales. Indican cómo y cuándo los pasos deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos de una organización.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de la empresa, facilita las labores de los trabajadores, las auditorías que realice la empresa, la evaluación y el control interno y su vigilancia, la conciencia de los empleados y en su jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El contenido de cada manual de procedimiento es diferente varía según su ámbito de aplicación y su alcance.

Diagrama de Flujo del Procedimiento de Contratación en PwC.



Los procedimientos que se tiene incorporados dentro de la vida práctica de PwC les permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto, interviene en la consulta de todo el personal; para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación., aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo y ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Tu tiempo está limitado. No lo desprecies viviendo el sueño de otra persona. No te dejes arrastrar por los dogmas, que es lo mismo que vivir con los resultados del pensamiento de otras personas. No dejes que el ruido de las opiniones de otros ahoguen completamente tu voz interior. Y más importante, ten el valor de seguir a tu corazón y a tu intuición. Ellos, de algún modo, ya saben en lo que verdaderamente te quieres convertir. Todo lo demás es secundario.”

Steve Jobs

Capítulo XI Competencias laborales

Introducción

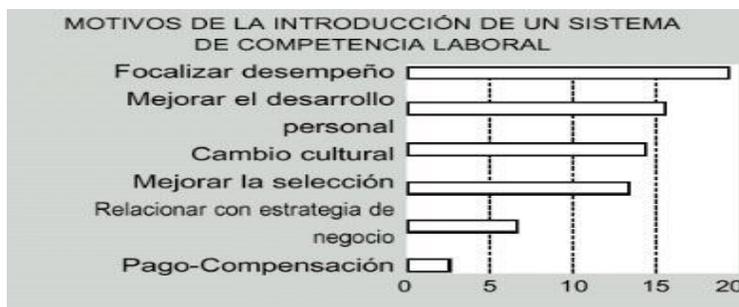
Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamicen la capacitación-formación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones también porque significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración.

Es precisamente el enfoque de la persona al desempeño requerido en la organización lo que ha sido el motivo principal para introducir un sistema de gestión por competencia laboral en el mundo, a la par de mejorar el desarrollo personal y de lograr un cambio en la cultura de la organización.

Las experiencias parecen confirmar que la introducción de la gestión por competencia laboral en las empresas ha puesto la capacitación en la agenda de las acciones. Aun los analistas más críticos reconocen que el tema de las normas de competencia ha ayudado a las organizaciones a dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación.

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural

y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.



Las competencias laborales como instrumento para la planeación de programas de desarrollo.

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone

que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa: Recursos, Capacidades Y Aptitudes Centrales, para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

Los recursos: El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva.

Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales.

Capacidades: Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada.

Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el conocimiento absoluto. Algunas incluso consideran que el conocimiento es "la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado".

Aptitudes centrales: Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste

en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes centrales "... constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo"

No todos los recursos y capacidades de una empresa son estratégicos, es decir, que sirvan como fuente de ventaja competitiva, por ello es necesario que el administrador estratégico requiera conocer todos los recursos de su organización para utilizarlos en la creación de aptitudes centrales.

Existen cuatro criterios específicos que nos ayudan a determinar cuáles recursos y capacidades son aptitudes centrales.

- *Valiosa*: Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades
- *Costosa de Imitar*: las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad
- *Rara*: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales
- *Insustituible*: no tienen equivalente estratégicos.

Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios entonces estamos frente a una ventaja competitiva sostenible.

Existe otro marco de referencia para analizar los recursos y capacidades de las empresas a fin de descubrir las aptitudes centrales, el análisis de la cadena de valor.

Cadena de valor

La cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa. Estudiando sus actividades primarias y de apoyo, las compañías

entienden mejor su estructura de costos y las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor.

Gestión del conocimiento

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo. Podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles

Gestión por competencias

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Dimensiones del modelo de gestión por competencias

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

- **identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

- **normalización de competencias:** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

- **formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuiera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- **certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

La gestión por competencias laborales en PwC

Un enfoque coherente de la gestión del talento y la planificación de la sucesión es uno de los elementos clave del capital humano en la creación de la experiencia de PwC; La gestión del talento es la atracción, selección y desarrollo, que permite a las personas alcanzar su máximo potencial al tiempo que garantiza que tienen la mejor gente en el lugar correcto en el momento adecuado para apoyar los objetivos de la empresa actuales y futuros.

En PwC contratan a personas con talento, por lo tanto, toda su gente debe tener la oportunidad de ir tan lejos y tan rápido en su carrera como su capacidad y ambición lo permitan y en conjunto con las oportunidades de negocio permite.

La implementación de un marco de gestión de talento consistente es vital para el éxito de la empresa, así como el éxito de cada individuo. Al diferenciar entre la gestión y reservas de talento adecuado, PwC puede:

- Ajustar los recursos y el desarrollo de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Relacionar las funciones más críticas con las personas con más probabilidades de tener éxito.
- Formación Target y otras inversiones en desarrollo de acuerdo a las necesidades específicas de un individuo.

- Asegúrese que la implementación y desarrollo sean apropiadas, incluyendo la adopción de medidas de desempeño eficientes.

Talent Assessment Form

A consistent approach to Talent Management and Succession Planning is one of the key Human Capital elements in creating the PwC Experience for our people. Talent management is the attraction, selection and development of our people, which enables individuals to achieve their full potential while ensuring we have the best people in the right place at the right time to support our current and future firm objectives. At PwC we recruit talented people, therefore all of our people should have the opportunity to go as far and as fast in their career as their ability and ambition combined with business opportunities allows.

Implementing a consistent talent management framework is vital for the success of our firm as well as the success of each individual. By differentiating between and managing talent pools appropriately, PwC can better:

- Match resources and development according to business needs.
- Match the most critical roles with the people most likely to succeed in them.
- Target training and other development investments according to an individual's specific needs.
- Make appropriate deployment and development decisions, including taking action on poor performers

Evaluación del Talento en PwC

El talento es reconocido como la combinación de la eficacia de un individuo en su posición actual, así como sus resultados anteriores, junto con una conciencia del potencial futuro de esa persona. Aunque buscamos evidencia de potencial en el

rendimiento actual y pasado, los dos elementos clave para la medición de potencial pueden resumirse como impacto en el negocio y la agilidad personal. La firma debe utilizar criterios de rendimiento y potencial para el mapeo de personal en una matriz de talento.

A través del proceso de revisión anual en PwC, que ya tiene en marcha es un método eficaz para identificar y recompensar adecuadamente el alto rendimiento. Sin embargo, además de reconocer el alto rendimiento, el Formulario de Evaluación del Talento es compatible con una estrategia de Talento Potencial que les permite a los entrenadores identificar individuos considerados como tal. Con esto nos referimos a las personas que se consideran que tienen la capacidad y el deseo de progresar hacia un papel más complejo dentro de la firma. Mientras que el rendimiento es una medida de los entregables (consultorías) últimos medidos con criterios específicos. El potencial futuro es lo que una persona puede ser capaz de hacer y si esa persona tiene probabilidades de alcanzar un alto rendimiento en un papel fuera de su experiencia actual. Los dos elementos principales para evaluar el potencial son el impacto al negocio y la agilidad personal, que incluye el compromiso de hacer una diferencia, la ambición, la motivación personal y la capacidad para desarrollar, modificar y aprender.

Talento= Eficacia general + potencial	
Eficiencia General = Rendimiento demostrado actualmente + Historia del Rendimiento	Potencial = -Impacto en el Negocio: El compromiso, la aspiración y la capacidad de hacer una diferencia -Agilidad Personal: Perspectiva Personal Abierto al aprendizaje y el cambio Agilidad Intelectual

What is Talent Assessment?

Talent is recognized as the combination of an individual's effectiveness in their current position as well as their past performance, coupled with an awareness of that person's future potential. Though we look for evidence of potential in current and past performance, the two key elements for measuring potential can be summarized as business impact and personal agility. Territories should use performance and potential criteria for mapping staff onto a talent matrix.

Through PwC's annual review process, we already have in place an effective way to identify and appropriately reward high performance. However, in addition to recognizing high performance, the Talent Assessment Form supports a firmwide talent strategy that enables coaches to identify individuals regarded as 'high potential'. By this, we mean individuals whom we believe have the ability and desire to progress to a more complex role within the firm. While performance is a measurement of past deliverables measured against specific criteria, potential is future focused. Potential looks forward to what a person might be capable of doing and whether that person is likely to achieve high performance in a role outside their current experience. The two principle elements for assessing potential are business impact and personal agility, which include commitment to making a difference, ambition, personal motivation, and the capability to develop, change and learn.

Overall Effectiveness + Potential = Talent	
Overall Effectiveness = Current Performance Rating + Performance History	Potential = ·Business impact: Commitment, aspiration, and capacity to make a difference ·Personal agility: Personal insight Open to learning and change Intellectual agility

Objetivo de la Gestión por Talento en PwC

La gestión del talento y la planificación de la sucesión apoyan la estrategia de negocio dando prioridades, y apoyan plenamente la experiencia de PwC y de la cultura de alto rendimiento. El objetivo es ayudar a las personas a encontrar su mejor forma, a desarrollar su carrera en línea con las necesidades del negocio, y desarrollarse tan lejos y tan rápido como desean. Tienen la intención de un enfoque de evaluación de talento para ser una experiencia positiva para todos los empleados, garantizando que todos tengan la oportunidad de desarrollarse.

El Formulario de Evaluación de Talento tiene como objetivo proporcionar a todos los entrenadores una sencilla herramienta de gestión del talento que permitirá a PwC identificar el talento de forma firmwide de Gestión del Talento de manera coherente y eficaz para la planificación de la sucesión.

Elementos de Base de Potencial: Impacto de Negocios y agilidad Personal

El modelo de talento se ha desarrollado después de una amplia investigación sobre las metodologías utilizadas por otras organizaciones clave. El modelo que han creado es simple pero robusto y les ayuda a alcanzar los objetivos fundamentales, que incluyen identificar, desarrollar y retener a personas con talento y ayudar a la empresa con la línea de liderazgo para la planificación de la sucesión.

Rendimiento y potencial son las medidas principales para diferenciar las reservas de talento.

Rendimiento es en gran parte relacionada con el pasado: lo que alguien ha logrado y qué habilidades o capacidades que el individuo tiene ahora.

Potencial está vinculado con el futuro: lo que alguien podría ser capaz de lograr en el futuro y si esa persona tiene probabilidades de alcanzar un alto rendimiento en un nuevo papel fuera de su experiencia actual.

La estrategia de gestión del talento firmwide permitirá a los entrenadores identificar a los individuos considerados como de "alto potencial". El potencial puede evaluarse como un valor único o como un valor calculado con los cuatro criterios siguientes:

Impacto en el negocio

1. El compromiso, la aspiración y la capacidad de hacer una diferencia

Agilidad personal

2. perspectiva Personal
3. Abierto al aprendizaje y el cambio
4. agilidad intelectual

Talent Management and Succession Planning support our business strategy and priorities, and fully support the PwC experience and our high-performance culture. Our aim is to help people find their best fit, develop their career in line with business needs, and develop themselves as far and as fast as they desire. We intend our talent assessment approach to be a positive experience for all our people, ensuring that everyone has the opportunity to develop.

The Talent Assessment Form aims to provide all Coaches with a simple talent management tool which will enable PwC to identify talent on a firmwide basis for consistent and effective Talent Management and Succession Planning.

Principle Elements of Potential: Business Impact and Personal Agility

Our talent model has been developed after extensive research into methodologies used by other key organizations. The model we have created is simple yet robust and will help us meet our key objectives, which include identifying, developing, and retaining talented individuals and assisting the firm with our leadership pipeline for succession planning purposes.

Performance and potential are the prime dimensions for differentiating our talent pools. Performance is largely linked to the past: what someone has achieved and what skills or capabilities that individual has now. Potential is linked to the future: what someone might be capable of achieving in the future and whether that person is likely to achieve high performance in a new role outside of their current experience.

Our firmwide talent management strategy will enable Coaches to identify those individuals regarded as 'high potential'. Potential can be assessed as a single value or as a calculated value using the following four criteria:

Business impact

1. Commitment, aspiration, and capacity to make a difference

Personal agility

2. Personal insight
3. Open to learning and change
4. Intellectual agility

Proceso de Evaluación en PwC Formulario

El sistema PC&D crea automáticamente un formulario de evaluación de talento de todas las personas que hayan presentado un formulario de Mi Perfil. El Formulario de Evaluación de Talento consistirá de uno a cuatro cursos de calificación (especificado por cada actividad a través del documento de parámetros de actividad). Antes de la fecha de vencimiento del ciclo actual, el entrenador puede editar un formulario de evaluación de talento de cada uno de sus coaches y completar la Nota global Eficacia, Potencial Rating, Preparación para la progresión y los campos de riesgo de fuga, y luego el cierre de sesión del formulario.

1.- El sistema PC&D crea automáticamente el Formulario de Evaluación de Talento después de que finalice un individuo y presenta un formulario de Mi perfil.

2. El Coach da las valoraciones sobre:

- Eficacia general
- Potencial: Puede ser un único valor o puede ser calculado utilizando los cuatro valores siguientes:
 - impacto en el negocio
 - El compromiso, la aspiración y la capacidad de hacer una diferencia
 - agilidad personal
 - perspectiva Personal
 - Abierto al aprendizaje y el cambio
 - agilidad intelectual
 - Preparación para el Progreso
 - Riesgo de Vuelo

3. Una vez que todos los campos se han completado, se calculan los potenciales totales y Talento campos de resultado

4. Después de que el formulario ha sido completado y todas las clasificaciones entra el Coach hace clic en el botón "Sign-off "

El nombre del entrenador, la fecha, y el ciclo se guardan en la forma

Talento valor Resultado es empujado a la forma Resumen Bio Talent

5. El entrenador podrá actualizar la calificación en cualquier momento durante el ciclo actual, siempre y cuando la forma Resumen Bio talento no se ha firmado para ese ciclo.

6. El Proceso se repite para cada ciclo.

Talent Assessment Form Process

The PC&D system automatically creates a Talent Assessment Form for all individuals who have submitted a My Profile form. The Talent Assessment Form will consist of one to four rating cycles (specified by individual territories via the territory parameters document). Before the due date of the current cycle, the Coach will edit a Talent Assessment Form for each of their Coaches and complete the Overall Effectiveness Rating, Potential Rating, Readiness for Progression, and Flight Risk fields, and then.

1. PC&D system automatically creates the Talent Assessment Form after an individual completes and submits a My Profile form.

2. Coach enters ratings for:

- Overall Effectiveness
- Potential: May be a single value or may be calculated using the following four values:
 - Business impact
 - Commitment, aspiration, and capacity to make a difference
 - Personal agility

- Personal insight
 - Open to learning and change
 - Intellectual agility
 - Readiness for Progression
 - Flight Risk
3. Once all fields have been completed, the Potential Total and Talent Pool Outcome fields will be computed
4. After the form has been completed and all ratings entered, Coach clicks the 'Sign-off' button
- The Coach's name, date, and cycle are saved to the form
 - Talent Pool Outcome value is pushed to Talent Bio Summary form
5. Coach may update the rating at any time during the current cycle as long as the Talent Bio Summary form has not been signed off for that cycle

Matriz de Talento PwC

La gestión del talento se compone de dos elementos de 'performance', que son evaluadas a través del formulario: (1) Resumen de Rendimiento, y (2) los elementos "potenciales", que son evaluadas a través del Formulario de Evaluación de Talento.

El personal debe ser asignado en una **Matriz de Talento**, la cual contiene tres grupos de talento los cuales son:

1. 'A' talento o Clave:

- Talento clave muestran consistentemente un rendimiento muy alto y tienen el mayor potencial para cumplir funciones de liderazgo en el futuro. Se espera que su crecimiento sea a un ritmo acelerado.

2. Talento 'B' o On-track/Potentials:

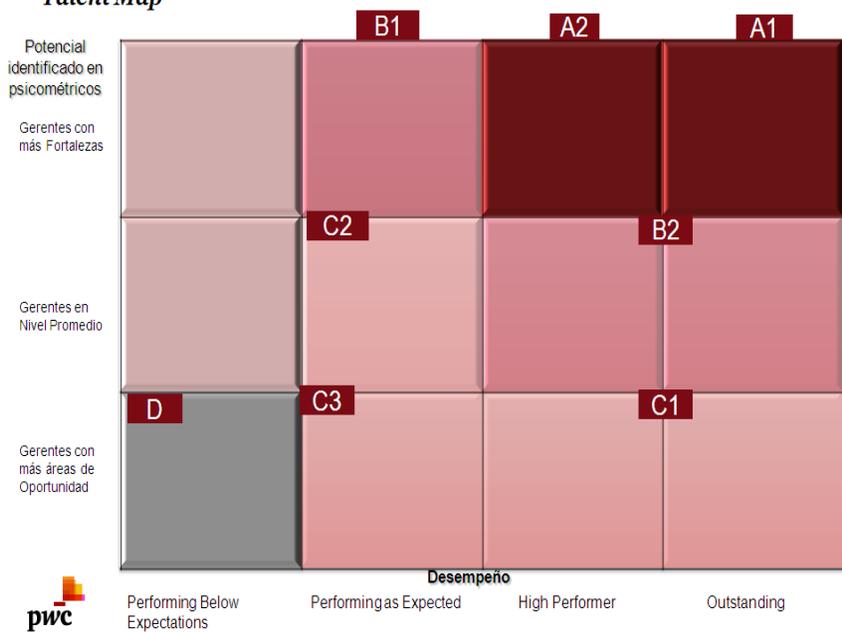
- On-track/Potentials contribuyen de manera significativa en su función actual y son capaces de enfrentarse a los desafíos futuros. Se espera que su crecimiento sea a un ritmo regular.

3. Talento 'C' o colaboradores:

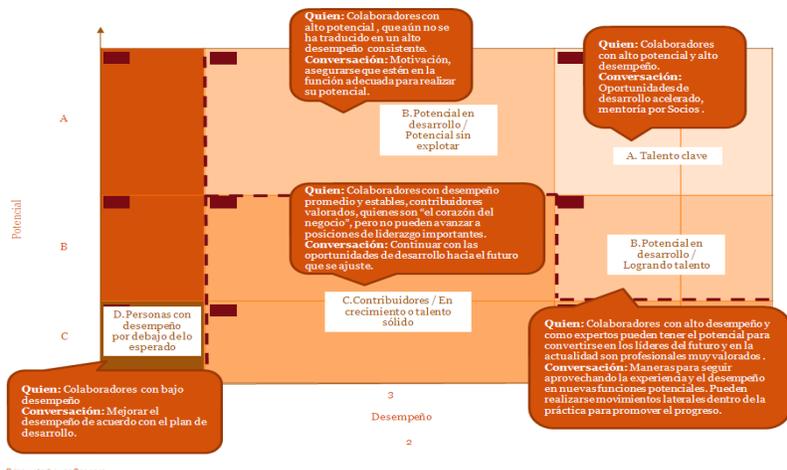
- Colaboradores que se han valorado con un sólido rendimiento o alto en su nivel de trabajo actual, pero el potencial de desarrollo es limitado o no se puede esperar que funjan en el papel de expertos.

En la Matriz de Talento PwC se observan los tipos de talento A, B y C, donde se mapea el potencial identificado en psicométricos (actitudes y aptitudes) con la evaluación del desempeño (conocimiento)

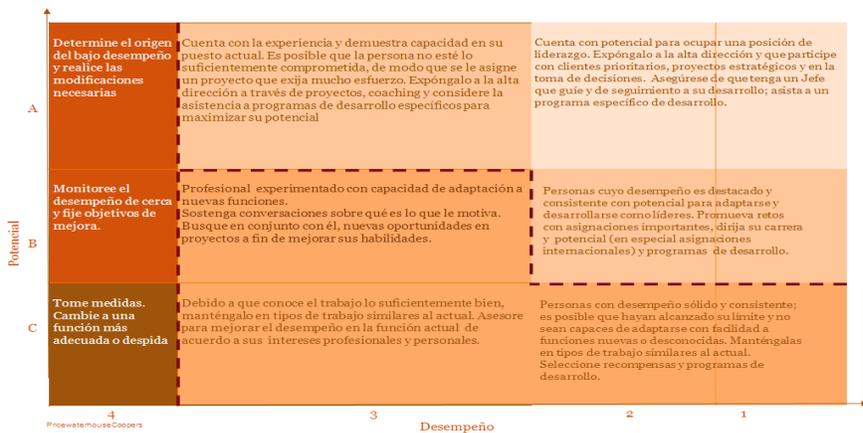
Grupo de Desarrollo
Talent Map



Mapa de talentos– Desempeño y potencial



Opciones de desarrollo a plantear de acuerdo a cuadrantes



La gestión por talento en PwC está enfocada a eficientar su capital humano y emprender acciones para el crecimiento sustentable de cada uno de sus empleados, de manera que puedan irse preparando para tomar puestos con mayor responsabilidad y contribución a la firma.

“No tiene sentido contratar a personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer. Nosotros contratamos a personas inteligentes para que nos digan qué tenemos que hacer”

Steve Jobs

Capítulo XII Programa de Desarrollo de Competencias

El programa de desarrollo de competencias comienza con el diagnóstico de Necesidades de Capacitación el cual es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

Uno de los elementos clave de la gestión del talento es ofrecer diferentes y atractivas opciones de desarrollo profesional a todos los funcionarios, lo que significa que tienen que diferenciar las opciones de desarrollo de acuerdo a las fuentes de talento.

Diagnóstico de Necesidad de Capacitación (D.N.C.) en PwC

El enfoque de desarrollo de necesidades de Capacitación en PwC se basa en el modelo de aprendizaje 70:20:10, que se trata de un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por **Michael M. Lombardo** y **Robert W. Eichinger** que, según sus criterios, el desarrollo del individuo se distribuye conforme a las siguientes proporciones:

- El individuo emplea aproximadamente un **70%** del tiempo en desarrollarse gracias a las experiencias en el trabajo, las tareas y resolución de problemas.
- Alrededor del **20%** del tiempo lo adquiere durante los procesos de observación del entorno.
- Alrededor de un **10%** de su tiempo de aprendizaje lo emplea en la realización de cursos o mediante la lectura.

En PwC se utilizan de siguiente manera los medidores 70:20:10:

- Setenta por ciento es el desarrollo en el puesto de trabajo
- Setenta por ciento de lo que sé, y lo aprendí de la experiencia de trabajo desafiante
- Veinte por ciento de Coaching y mentoring
- Veinte por ciento de lo que sé, y lo aprendí de intercambio y la exposición a los expertos y entrenadores
- Diez por ciento de las clases formales y de capacitación
- Diez por ciento de lo que sé, y lo aprendí de la educación

Con el fin de identificar e implementar oportunidades de desarrollo de talento clave:

- Revisan las principales áreas y oportunidades de crecimiento de desarrollo de su coach.

Dimensiones de la Administración de Recursos Humanos

- Elijen las estrategias de desarrollo más adecuadas mediante el modelo 70:20:10.
- Construyen el plan de desarrollo de rendimiento.

La tabla siguiente ofrece un ejemplo de las estrategias de desarrollo de los diferentes grados bajo el modelo de desarrollo 70:20:10. Las estrategias de desarrollo deben adaptarse a las necesidades del negocio, y el nivel y los objetivos de calidad de un individuo.

Grado	Desarrollo en el puesto de trabajo (70%)	Coaching and mentoring (20%)	Clases formales y formación (10%)
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar un equipo • entrenar con eficacia un miembro del equipo con respecto a una situación difícil. • Compartir su conocimiento. • Aplicar los nuevos conocimientos y habilidades de aprendizaje en los programas de formación. • Conocimientos de la industria correspondiente, técnicos y artículos de revistas de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar activamente entrenamiento regularmente. • Busque un mentor 	LoS curriculum técnico específico
Gerente Senior / Director de	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar activamente la participación en proyectos o tareas nuevas que extenderá sus capacidades • Discutir las oportunidades de adscripción en el extranjero • Dirigir un componente del día el desarrollo del equipo • Aplicar los nuevos conocimientos y habilidades de aprendizaje en los programas de formación • Conocimientos de la industria correspondiente, técnicos y artículos de revistas de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a alguien en la empresa conocida por su orientación y liderazgo de pensamiento. • Procure emularlos. 	LoS curriculum técnico específico
Director	<ul style="list-style-type: none"> • buscar activamente la participación en proyectos o tareas nuevas que se extenderá 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las actividades de redes estructuradas 	Curriculum Director de Desarrollo de Participación Ejecutivo

Dimensiones de la Administración de Recursos Humanos

Socio	<p>sus capacidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir la responsabilidad de las decisiones de liderazgo colectivo, incluso si no son necesariamente totalmente de acuerdo • Aplicar los nuevos conocimientos y habilidades de aprendizaje en los programas de formación • Conocimientos de la industria correspondiente, técnicos y artículos de revistas de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Unase a un círculo de mentores
	<p>El rendimiento del equipo frente a los retos de forma rápida y proactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar consistentemente el liderazgo de equipo en la gestión de una situación de crisis • Aplicar los nuevos conocimientos y habilidades de aprendizaje en los programas de formación • Conocimientos de la industria correspondiente, técnicos y artículos de revistas de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las actividades de redes de la industria

“En un sistema capitalista, el capital es el recurso de producción crítico, y está totalmente separado, y aún en oposición, con el trabajo. En la sociedad hacia la cual nos estamos encaminando rápidamente, el recurso clave es el saber. No puede ser comprado con dinero ni creado con capital de inversión. El saber reside en la persona, en el trabajador del conocimiento”.

Peter Drucker

Capítulo XIII Desarrollo del Personal

Introducción

El adiestramiento representa para la organización una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la empresa. Para convertir el adiestramiento en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador. Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionaran datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización. Debe formularse programas claros y precisos basándose en las necesidades de la empresa y debe de existir la necesidad clara de adiestramiento.

Los principales objetivos que debe tomar en cuenta un psicólogo industrial en un sistema de entrenamiento son los de analizar y comprobar la capacidad individual para poder preparar al personal para la ejecución inmediata de diversas tareas en la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal y cambiar la actitud de las personas para crear un ambiente de trabajo más satisfactorio entre los empleados, para aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El adiestramiento en el trabajo, en lo cual los participantes aprenden mientras realizan su trabajo.

El adiestramiento preliminar, el cual el adiestramiento se efectúa en un espacio de trabajo simulado, lejos del lugar de trabajo.

La fase de aprendices en el cual asiste a clase y tienen experiencias laborales bajo la guía de un empleo experto.

Instrucción programada, en la cual el material se presenta mediante etapas graduales en que deben indicar si dominan los contenidos.

Instrucción con ayuda de computadora, en la cual interactúan con una computadora que conserva el contenido del curso.

Modificación de la conducta, en la cual se refuerza o premia a los participantes por realizar las conductas deseadas.

Es importante destacar que las metas de los adiestramientos son lograr que las personas que trabajen perfeccionen sus conocimientos y prácticas, así como habilidades que les permitan aplicar los conocimientos en una forma significativa, especialmente en actividades donde desempeñan su labor logrando así preparar una persona que sirva de modelo y de trabajar con los demás en vez de trabajar para los demás.

Las necesidades de adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al compararlas con las requeridas por el trabajo. Esta es una labor que el supervisor debe hacer continuamente, el encargado de la actividad de adiestramiento en una empresa debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el programa anual de entrenamiento de personal. Para obtener esa información, dentro del proceso de detección de capacitación, es necesario que los gerentes, supervisores y/o mandos medios tengan un adiestramiento adecuado ya que en muchas organizaciones surge el problema que las personas de alto mando tienen tan poco conocimiento o carecen de ello tanto como los empleados a su mando, creando un ambiente de duda y confusión dentro de la organización, es por tal razón que es de gran importancia el adiestramiento a los mandos superiores. En la actualidad en nuestro ambiente laboral surge este tipo de problemas debido a la falta de comunicación y al poco desarrollo que se le otorga

a los empleados son muy pocas compañías que cuentan con un programa de capacitación y adiestramiento a su personal.

Esto se demuestra claramente cuando la organización logra un cambio en su ambiente laboral, es muy importante que en cada área de la compañía, exista un equipo para que detecten posibles fallas que puedan estar causando malestar y zozobra dentro o fuera de la organización mejorando la calidad del trabajo y demostrando la efectividad del programa de adiestramiento. También puede verse como los supervisores pueden abrir nuevos canales de comunicación con el supervisado, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la organización.

Resulta importante para una organización un programa de adiestramiento, ya que crea un empleado que está en capacidad para ejercer un puesto en cualquier organización.

En donde se espera enseñar a los empleados lo que más presenta valor para una compañía y propender porque esto concuerde con los propósitos de los individuos. Un ejemplo de lo anterior puede ser el trabajo en equipo, la confianza, el respeto por el individuo, la calidad, etc. Es importante que una compañía determine qué personas serán las encargadas de difundir dichos valores a los empleados y convertir las palabras en acciones para el bienestar global de la empresa. Se podrían dar conferencias o charlas explicativas en donde se muestre qué es lo que busca la organización y cómo se podría llegar a esto. Seguidamente, encontramos la capacitación en la diversidad, en donde se trata de explicar las características diversas que presenta la fuerza de trabajo en el mercado o en una organización. Por ejemplo, sensibilizar a los empleados ante situaciones nuevas y cambiantes que estén enfrentando las mujeres o los grupos minoritarios. Todo esto con el fin de crear un mejor ambiente de trabajo y unas relaciones laborales más armoniosas.

Ventajas del adiestramiento

- Mejora los conocimientos en el puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al trabajador a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Proporciona información respecto a necesidades.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Se promueve la comunicación a toda empresa.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas en conflicto.
- Permite autenticidad y confianza.
- Promueve al desarrollo con vista a la promoción.

Administración del talento humano

Administrar el talento humano día a día es indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de personas. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. **Conocimiento:** se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

2. **Habilidad:** se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

3. **Juicio:** se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio.

4. **Actitud:** se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados.

Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de RRHH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización. (Chiavenato, 2009:49-50) En relación a la gestión de recursos humanos por competencias, Martha Alles (2006:30- 31) refiere, que “El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos”, éstos vienen a ser: los conocimientos y las competencias. Cuando nos referimos a una persona con talento, pensamos en una persona con competencia. Para Corominas (1998) la palabra competencia viene del latín *competere*, que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”. Incluye como derivados de *competir* las palabras *competente* (“adecuado, apto”) y *competencia*. En una obra titulada *Gestión del Talento*, su autora menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: “El talento requiere capacidades juntamente con compromisos y acción, los tres al mismo tiempo”. Jericó, Pilar (2001: 67- 68)

Talento individual = capacidades + compromiso + acción

Las competencias se conforman por características de personalidad que vehiculizan el éxito; no representan cualquier característica de personalidad, sino sólo aquellas que llevarán a una persona a tener una performance superior o de éxito, estaríamos hablando de talento. Una persona talentosa requiere de conocimientos y competencias necesarias para tener éxito en un puesto de trabajo. Tener talento

para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado. A la hora de analizar a una persona, tres son los planos a tener en cuenta: los conocimientos las destrezas y las competencias.

Competencia= Conocimientos + Destrezas + Competencias

Los conocimientos en algunos casos demoran para desarrollarse. Ejemplos: matemática, estadística, contabilidad, costos, software.

Las destrezas o habilidades pueden ser evaluables o medibles pero no fácil de desarrollarse. Ejemplos: manejo de vehículos, ordenadores, escritura o manejo de textos, preparación de comidas, trabajo con objetos, etc.

Las competencias que no son visibles: adaptabilidad al cambio, flexibilidad, aprendizaje continuo, autodirección basada en el valor, aprendizaje continuo.

Por lo tanto podemos definir competencia es el conjunto de conocimientos generales y específicos, experiencia, actitudes, valores, habilidades técnicas y la capacidad para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares en la vida laboral que posee una persona para desempeñar satisfactoriamente funciones de empleo.

TALENTOSOS SON LAS PERSONAS DOTADAS DE COMPETENCIAS



Administración del Talento Humano en PwC

El Departamento de Educación Continua es el en cargo de planificar la capacitación en PwC la cual se lleva a cabo por Área.

Dicho proceso comienza desde que son contratados, e inicia con la capacitación para utilizar los programas que utiliza el despacho y aprender cómo se realiza el trabajo dentro de PwC.

Dentro de PwC hay una plataforma informática la cual irán cursando cada año para su mejor desempeño y crecimiento dentro de la firma, los siguientes Planes de desarrollo para el Área de Auditoria son:

Assurane 1: auditores de primer año

Assurance 2: auditores de segundo año

BPF(Business Process Fundamentals): auditores de 3er año

Assurance 3: Semiseniors de primer año

Assurance 4 : Promovidos a Senior estos ya cuentan con otro tipo de cursos desde cómo ser instructor (para transmitir los cursos que ahora les tocara dar a ellos) hasta cursos adicionales de otro temas.

Así mismo a los Senior; se les manda a un curso llamado **FIA**

También cada año se dan cursos llamados PGL los cuales los imparten algún colaborador de categoría superior;

- A los auditores se los imparten los senior o semisenior,
- A los semisenior y senior se los imparte un gerente,

Estos cursos se brindan con la finalidad de conocer a detalle las técnicas de revisión de cada rubro que conforman el estado financiero.

Dependiendo de la categoría cada año se asignan una curricula de curso con la que se debe cumplir, como se ve en la pantalla:



Por ejemplo en el sistema de PwC para la categoría de: **BPF (Business Process Fundamentals)** auditores de 3er año, tomarán los siguientes cursos:

Curso	E-learning (e) Presencial (p)	Tiempo programable (horas)	Auditores de 3er año Carácter
Curricula MÉXICO			
Actualización contable (NIF)	e	8	Obligatorio
Examen de acreditación NIF 2013	e	3	Obligatorio
Examen de acreditación ISA 2013	e	3	Obligatorio
Cursos de Impuestos			
Dictamen Fisca 12012	p	5	Recomendado
Dictamen fiscal 2013	e	3	Obligatorio
Curricula CORE			
Business Process Fundamentals	p	40 (incluye 8 hrs del instructor externo)	Obligatorio
Audit Documentation- Archiving and Retention	e	2	Obligatorio
Significan Matters	e	1	Obligatorio
Diseño de pólizas de diario	e	2	Obligatorio
Auditando el costo estándar (inventarios)	e	2	Obligatorio
Auditando contratos a largo plazo	e	2	Recomendado
Auditando estimaciones contables	e	2	Obligatorio
Partes relacionadas	e	2	Obligatorio
Non audit assurance engagement	e	3	Obligatorio
Centro de servicios compartidos	e	2	Obligatorio
Uso del trabajo de especialistas y expertos	e	1	Obligatorio
Otros Cursos CORE			
PGL para auditores	p	16	Obligatorio
Horas cursos e-learning		33	
Horas cursos presenciales		61	
Total horas		94	

Adicionalmente cada año cuando inicia la temporada de dictámenes fiscales se realiza la actualización a todo el personal para eficientar el proceso a desempeñar durante ese periodo.

Dentro de la planificación de capacitación se apoyan con la asignación de colabores expertos en temas de intereses para asesorar y resolver dudas llamados "champions".

Cada mes se lleva a cabo una junta de metodología para todo el personal de auditoría en la cual se exponen temas de interés con los cuales se pretende resolver dudas sobre el trabajo a realizar,

Por último al igual cada año se les envía unas guías para acreditar los exámenes de IFRS Y NAGAS.

“El único modo de hacer un gran trabajo es amar lo que haces. Si no lo has encontrado todavía, sigue buscando. No te acomodes. Como con todo lo que es propio del corazón, lo sabrás cuando lo encuentres”.

Steve Jobs

Capítulo XIV Evaluación del desempeño.

Introducción

Una organización necesita medir la eficacia del trabajo ejecutado y realizar los ajustes que le permitan lograr sus objetivos. Evaluar el desempeño de las personas en su trabajo no es una tarea fácil, a menudo se plantean interrogantes, ante los cuales, las personas tienen respuestas muy diferentes.

- ¿Tiene sentido evaluar el rendimiento en una organización en la que los trabajadores están fuertemente implicados con sus fines? ¿No es esto suficiente garantía de que trabajarán eficazmente?
- ¿Por qué necesitamos evaluar el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo?
- ¿Existe algún sistema de evaluación que garantice la justicia en la gestión del personal?
- ¿Por qué los trabajadores oponen tanta resistencia a que se les evalúe?
- ¿Quién debe evaluar? ¿Quién evalúa a los directivos?
- ¿Cómo ser justo e imparcial para evaluar a personas con las que mantenemos buenas o malas relaciones?
- ¿Qué aspectos debemos evaluar y cuáles no?
- ¿Debemos ser benevolentes en la evaluación de un trabajador que atraviesa un mal momento personal?
- ¿Cómo comunicarle a una persona los resultados negativos de su evaluación?

En cualquier organización donde se lleve a cabo un trabajo se emiten juicios y valoraciones sobre el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo.

Con el fin de ser objetivos a la hora de realizar esas valoraciones se han desarrollado instrumentos que pretenden formalizar la evaluación. Sin embargo, hay muchas organizaciones que no utilizan ninguno de estos instrumentos y que se cuestionan la conveniencia de realizarla.

Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico. Se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

La evaluación se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la organización, no a características de la persona que no tienen que ver con su rendimiento como son la edad, el sexo o la antigüedad en la organización.

Algunos trabajadores y evaluadores creen que la evaluación se realiza con el objetivo de premiar o castigar el desempeño y tienden a considerarlo como un examen o un juicio. No es extraño que piensen así, ya que la evaluación se ha utilizado en muchas ocasiones de forma automática para tomar decisiones sobre la retribución y promoción de los trabajadores. Sin embargo, su objetivo es más amplio. Lo que pretende es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Todos los responsables emiten espontáneamente juicios sobre las competencias, habilidades, defectos, etc., de sus empleados. Con la evaluación del desempeño los evaluados tienen la oportunidad de conocer los aspectos que deben mejorar para ser más eficaces y aumentar sus posibilidades de promoción y desarrollo.

No cabe duda de que la motivación es clave para el éxito en el desempeño, pero ésta puede cambiar a lo largo del tiempo. No podemos suponer que las motivaciones de los trabajadores de nuestra organización serán siempre las mismas. La realidad cambia y nuestro interés por esa realidad puede cambiar. Además nuestras necesidades personales, familiares, económicas y sociales también evolucionan y por lo tanto, cambian nuestras prioridades. En la medida que podamos satisfacer estas necesidades dentro de la organización (satisfacción por la tarea, reconocimiento público, incentivo económico, poder, necesidad de logro, calidad de vida en el trabajo, conciliación de la vida laboral y personal, etc.) tendremos un nivel de motivación mayor o menor.

Los conocimientos y la experiencia permiten a la persona saber lo que debe hacer y cómo hacerlo. En la actualidad es necesaria una formación continua para adaptarse a los cambios, tanto tecnológicos como sociales. La realidad que pretendemos cambiar se modifica a gran velocidad obligándonos a revisar nuestros objetivos, conocimientos, procesos y métodos de trabajo.

Según las capacidades intelectuales y físicas que tenga la persona podrá desempeñar unas tareas u otras. Si hay un buen ajuste entre el puesto y el perfil del trabajador es más probable que éste consiga unos niveles de rendimiento y de satisfacción adecuados.

La situación externa al trabajador puede ayudar o entorpecer el desarrollo de su labor: recursos técnicos o económicos, colaboración de los usuarios de nuestra actividad y de entidades públicas y privadas, cantidad de tiempo para realizar el trabajo, relaciones entre los compañeros, información recibida, etc.

Finalidad

La evaluación del desempeño nos sirve para:

1. Gestionar al personal de forma más justa
2. Comprobar la eficacia de los procesos de selección.
3. Promocionar a las personas a nuevos puestos
4. Mejorar la comunicación interna
5. Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto.

Obteniendo los siguientes beneficios para la firma:

- Involucrar a las personas evaluadas con los resultados
- Informar a las personas como lo están haciendo.
- Reforzar comportamientos adecuados
- Identificar las causas del bajo rendimiento
- Mejorar la relación entre el responsable y el trabajador
- Establecer compromisos de mejora

Obteniendo los siguientes beneficios para los evaluados:

- Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.
- Identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Obtener ayuda en el proceso de mejora
- Mejorar la comunicación con su responsable inmediato
- Obtener reconocimiento por sus esfuerzos.

Proceso

Es por eso que en la firma han diseñado un sistema en el cual se puede llevar a cabo los puntos mencionados anteriormente, poniendo en práctica el objetivo principal de una evaluación de desempeño, este sistema desarrolla y guarda la evidencia del

desempeño y crecimiento dentro de la firma como para efectos de evaluación del desempeño de su personal utiliza:

- “Performance Feedback” y
- “Performance Summary”.



Performance Feedback

El *Performance Feedback* apoya un intercambio de información importante, clara y franca sobre el desempeño entregada con oportunidad y con un claro enfoque en conversaciones personales de calidad. El documento de *Performance Feedback* de PC&D permite reconocer el alcance total de tus responsabilidades al permitirte crear

retroalimentación tanto para actividades basadas en asignaciones y/o proyectos como para actividades que no se basan en proyectos.

Durante el período a evaluar se debe recopilar activamente las evidencias de desempeño, incluyendo que tan exitosamente se está cumpliendo con los objetivos que se acordaron al principio del ejercicio, la retroalimentación en las áreas de fortaleza, áreas de crecimiento y desarrollo, áreas que necesitan una mejora inmediata dentro de cada uno de los comportamientos:

- Nos ponemos en los zapatos de nuestros compañeros,
- Invertimos en las relaciones interpersonales y en los equipos de trabajo,
- Compartimos y colaboramos
- Nos enfocamos en incrementar el valor de nuestra gente.

Tipos

1. Ligera (si la asignación o proyecto tiene una duración de hasta 80 hrs.)
2. Moderada (si la asignación o proyecto tiene una duración mayor a 80 hrs. Y hasta 160 hrs.)
3. Amplia (si la asignación o proyecto tiene una duración mayor a 160 hrs.)

Retroalimentación

Una buena retroalimentación del desempeño contiene los siguientes puntos:

- Es hablada: persona a persona cuando sea posible
- Proporciona un punto de vista honesto y equilibrado
- Ocurre en un buen momento
- Proporciona ejemplos para soportar sus comentarios
- Resalta las fortalezas e identifica las maneras de desarrollarlas
- Sugiere maneras para superar debilidades o áreas de mejora
- Incluye conversaciones y retroalimentación en ambos sentidos
- Se hace por escrito, para referencias futuras

Recopilando la retroalimentación

Al inicio

El evaluado registra sus principales responsabilidades para el rol asignado en un performance feedback en el PC&D, etapa conocida como asignación de objetivos. Revisa el Marco de Responsabilidad y considera las Core Competencias en su categoría dentro de cada comportamiento

Durante una asignación

El evaluado y evaluador deben reunirse periódicamente para discutir el avance. Puedes modificar tus áreas de enfoque o tu rol para reflejar los cambios en la asignación.

Al final de la asignación

Evalúa tu propio desempeño tan pronto como te sea posible después de completar la asignación. Registra los comentarios cualitativos dentro de cada comportamiento.

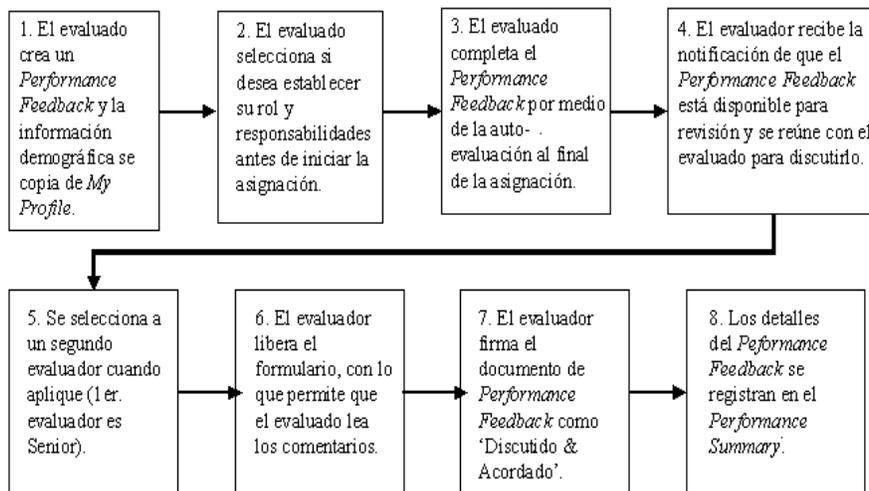
Áreas de Fortaleza	Incluyen las áreas de fortaleza en la categoría actual y/o la demostración de competencias en la siguiente categoría.
Áreas de crecimiento y desarrollo:	Se recomienda ampliamente que esta sección esté completada en cada Performance Feedback. Incluye los detalles específicos y recomendaciones sobre las áreas en las que el individuo puede mejorar o nuevas áreas que ampliarían o profundizarían sus habilidades.

Para el final de una asignación, el evaluado debe saber qué tan bien lo hizo. Si identificas sus propias áreas de mejora (auto evaluación), es más probable que se comprometas a cubrirlas.

Debe reunirse con su evaluador para discutir su desempeño. La discusión debe ser en ambos sentidos, dando retroalimentación constructiva y tratando cualquier diferencia de perspectiva en su desempeño. La decisión final sobre el desempeño será de su evaluador.

Seleccionara y obtendrá retroalimentación de un segundo evaluador si es requerido o necesario (aplica de manera obligatoria si el primer evaluador es consultor o consultor senior, por lo que el segundo evaluador deberá ser un gerente, gerente senior o socio).

¿Como Utilizarlo?



Descripción de Ratings

El desempeño individual está basado en lo siguiente:

- El cumplimiento de los objetivos del trabajo encomendado
- La demostración de las 4 conductas de PwC Experience - Cliente y Gente -
- La madurez de las 10 competencias, y
- La fortaleza en conocimientos técnicos y habilidades administrativas y de comunicación.

En esto se debe basar la asignación del Performance Rating, el cual nos ayudará a reconocer el nivel de contribución de cada uno de los miembros a los objetivos de cada línea de servicio.

Las conductas de PwC Experience y las competencias se desarrollaron como un conjunto de capacidades y habilidades que definen el éxito para PwC y su personal, ahora y en el futuro. El emplear un modelo de competencias para toda la gente envía un mensaje congruente con respecto a lo que se espera de cada uno en PwC. Para un mejor entendimiento y aplicación de los performance ratings que se asignan en los Performance Feedbacks y en el Performance Summary, a continuación se presenta su definición y los comportamientos esperados para cada uno.

1. Outstanding.

Desempeño excepcional - El desempeño sobresaliente radica en el valor y la calidad del trabajo que se presenta, el cual excede significativamente los requerimientos de la categoría, bajo las cuatro conductas de *PwC Experience - Cliente y Gente*, y es altamente diferenciado, en aspectos técnicos, del de sus compañeros al mismo nivel de carrera.

- Desarrolla y mantiene relaciones excepcionales con clientes y equipos de trabajo.
- Es un líder reconocido por parte del equipo de trabajo y en por el cliente.

- Habilidades técnicas, administrativas y de comunicación excepcionalmente fuertes en su ámbito profesional.
- Siempre entrega el trabajo de manera oportuna, sin errores, y avisa a sus superiores de los posibles retrasos y propone soluciones para minimizar el impacto, etc.

2. High Performer

Supera las expectativas – El desempeño radica en el valor y la calidad del trabajo que entrega, el cual supera los requerimientos de la categoría, bajo las cuatro conductas de *PwC Experience - Cliente y Gente*, y se diferencia, en aspectos técnicos, del de sus compañeros al mismo nivel de carrera.

- El evaluado por lo general está haciendo un muy buen trabajo, por lo que su desempeño supera las expectativas debido a su esfuerzo y habilidades.
- Demuestra madurez, iniciativa y entusiasmo, y acepta las oportunidades que enfrenta para desarrollarse.
- Considera alternativas de solución a los problemas y formula recomendaciones.

3. Performing as Expected.

Cumple plenamente con las expectativas - El desempeño cumple con los requerimientos de la categoría, en todos los aspectos, bajo las cuatro conductas de *PwC Experience - Cliente y Gente*, el cual es comparable con respecto al de sus compañeros al mismo nivel de carrera.

- Demuestra una buena capacidad técnica, administrativa y de comunicación en su ámbito profesional.
- Entrega totalmente su trabajo de forma oportuna, pero puede necesitar algo de ayuda al momento de enfrentar complicaciones o dificultades.

4. Performing Below Expectations.

Algunas áreas de desarrollo - Tiene algunas áreas de crecimiento y desarrollo, su desempeño no es consistente o no cumple en ocasiones con los requerimientos de la categoría, bajo las cuatro conductas de *PwC Experience - Cliente y Gente*, en comparación con sus compañeros al mismo nivel de carrera.

- El empleado generalmente está haciendo el trabajo a un nivel mínimo, y la mejora es necesaria para satisfacer plenamente las expectativas, por lo que su desempeño es inferior a un buen trabajo.
- Sus habilidades técnicas y administrativas son menores a lo esperado, no puede aplicarlas de forma consistente durante todo el año.
- El trabajo puede tener una mayor incidencia de errores en comparación al de sus compañeros.

5. Does not Meet Expectations.

Inferior a lo previsto - Su desempeño no cumple con los requerimientos de la categoría.

- Su desempeño generalmente no cumple con las expectativas definidas para la categoría o requiere una supervisión más cercana (en ocasiones se requiere rehacer el trabajo).
- Cumple con sólo algunos de los requisitos del puesto.
- Por debajo su nivel de habilidades técnicas y administrativas.
- Carece de madurez, iniciativa y entusiasmo.
- No busca oportunidades para desarrollarse.
- Carece de conciencia de su desarrollo personal y profesional y de la comprensión de sus fortalezas y debilidades.

- Hace intentos inadecuados para tratar de enfrentar los problemas y considerar soluciones alternativas. Tiende a pasar los problemas a los demás.

Rating	Outstanding	High Performer	Performing as expected	Performing Below Expectation y Does not meet expectations.
% Distribution	5%	25%	65%	5%

Al final del ejercicio los grupos y oficinas revisan la distribución de ratings entre su personal para cumplir con los lineamientos globales aprobados. En PwC México se definió un porcentaje de distribución para cada uno de los performance ratings. Esta distribución nos permitirá:

1. Una mejor administración del talento.
2. Identificar al personal con bajo desempeño.
3. Identificar al personal con el potencial para crecer y hacer carrera en PwC México.
4. Establecer acciones con respecto al desarrollo de la gente, de acuerdo a sus propias necesidades.
5. Recompensar a los colaboradores en función de su contribución.

Performance Summary

El proceso del Performance Summary permite mirar hacia atrás y evaluar el desempeño general y tu contribución para el período a evaluar y proporciona evidencia al coach para soportar las decisiones sobre el Relative Performance Rating, que finalmente afectará la remuneración y - si es relevante - a una promoción.

El propósito del Performance Summary es:

- Revisar el progreso desde la última evaluación y las áreas a desarrollar en el futuro
- Medir el desempeño en general
- Evaluar la contribución general al crecimiento y desarrollo de PwC

El "Performance Summary" es un lugar donde los objetivos de desempeño, un listado resumido de tus Performance Feedback, los Performance Notes y los comentarios sobre el desempeño en general pueden ser registrados, todo en un solo lugar.

Los objetivos de desempeño se copian automáticamente en tu Performance Summary desde tu Development Plan para la evaluación al final del período. Tus documentos del Performance Feedback (con estatus "in review" y "discussed & agreed") y Performance Notes son listados automáticamente en el Performance Summary durante el período a evaluar.

Las juntas anuales de evaluación del desempeño aseguran que el Relative Performance Rating y las decisiones de promoción para todo el personal sean consistentes, justas y equitativas, tanto en las unidades de negocio como a través de cada Línea de Servicio.

En las juntas anuales de evaluación del desempeño por lo general participan socios, directores, gerentes, coaches y Capital Humano dentro de la unidad de negocio o

región, quiénes revisarán el desempeño general de todos los empleados en esa línea de servicio, región, grupo o practica.

Las tareas específicas incluyen:

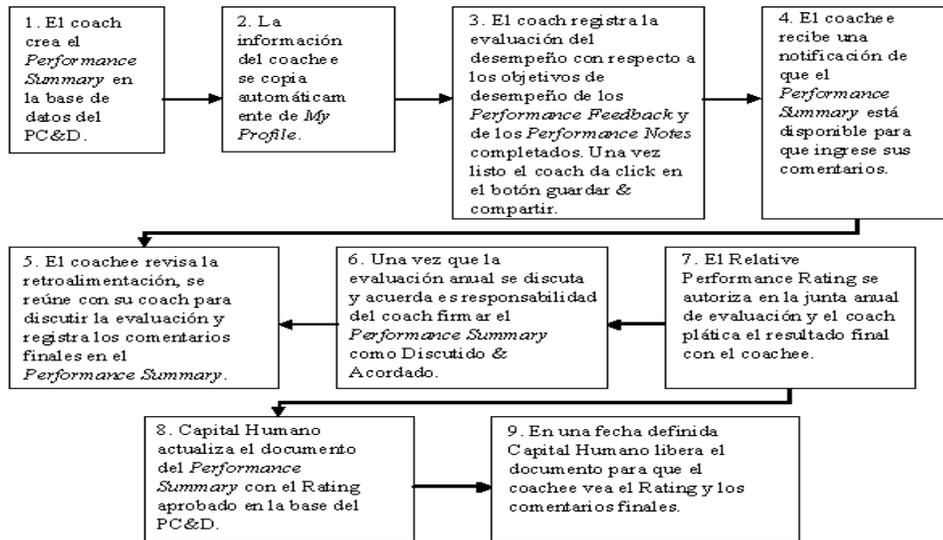
- Proporcionar una revisión imparcial del desempeño de un individuo, principalmente utilizando el documento del Performance Summary.
- Confirmar a aquellos quienes pueden estar listos para ser promovidos.
- Definir los Relative Performance Ratings finales para el período que se está evaluando, cumpliendo con la distribución de ratings autorizados por categoría.

Informar al individuo sobre su Performance Rating

Después de la junta anual de evaluación de desempeño y de la aprobación de las propuestas por parte del Socio líder de la LoS y el Socio líder de Capital Humano, el coach organizará una reunión con el evaluado para informarle sobre su Performance Rating y para discutir cualquier punto de desarrollo. La confirmación sobre cualquier promoción también puede ocurrir en este momento o en una fecha posterior.

Performance Summary - ¿Cómo Utilizarlo?

Para México, se utiliza el proceso de evaluación, esto significa que el Coach es quien inicia el proceso de elaboración del Performance Summary.



*Cuando contrato a alguien con verdadera experiencia,
La competencia es el valor. Tienen que ser realmente listos.
Pero la verdadera cuestión para mí es, ¿Van a enamorarse de Apple?
Porque si se enamoran de Apple, todo lo demás vendrá por sí mismo.
Querrán hacer lo que sea mejor para Apple,
No lo que sea mejor para ellos, o lo mejor para Steve,
O para cualquier otro.*

Steve Jobs

Capítulo XV. Relaciones Laborales

Introducción

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

En las sociedades modernas, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por ejemplo, el contrato laboral señala que un trabajador accederá a una indemnización si es despedido sin causa justa.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa. En cambio, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores con una empresa u organización patronal.

Como en todos los tipos de relaciones interpersonales, existen diversos puntos de conflicto que entorpecen el funcionamiento de las empresas. Sin lugar a dudas, la paga representa uno de los temas más delicados a tratar entre un empleador y sus empleados. Es importante que la remuneración sea una justa compensación por el trabajo realizado, y esto es algo que normalmente no ocurre.

PwC mejora sus relaciones a través del desarrollo de sólidas redes internas y externas, incrementar el alcance y profundidad de la relación con sus clientes y colegas desarrollar negocios aprovechando dichas relaciones, escuchando las necesidades de otros y proponiendo soluciones efectivas.

Busca siempre inculcar que su personal:

- Demuestre que conoce los roles y responsabilidades que hay en el proyecto.
- Que cumpla las políticas y procedimientos de PwC y las normas regulatorias.
- Desarrolle relaciones laborales eficaces con el personal del cliente.
- Coordine con los supervisores del proyecto para garantizar el cumplimiento oportuno del trabajo asignado.

La relación de PwC con sus empleados les ayuda a crear el valor que están buscando.

En relación con ello, sus interacciones con los equipo de trabajo y con sus clientes, deben tener en mente un objetivo en común: la creación de valor, pero el valor definido con un tono distintivo de PwC, lo cual dependerá de cada uno de ellos, en la construcción de relaciones.

Como parte de esta nueva forma de comunicación, se presenta PwC TV, canal interno de PwC México, donde se encuentran distintas secciones en las que se muestra cómo entre todos los que forman parte de PwC le dan vida a su promesa de marca. Incluyen información sobre su identidad (cómo se presentan), cómo es trabajar con ellos (la experiencia del cliente), cómo se comportan (su cultura) y en lo que son buenos (sus capacidades).

Invierte en las relaciones

- Teniendo acciones que favorecen la percepción justa en la remuneración
- Lleva a cabo reuniones con el personal elegible al pago de bonos para aclarar dudas respecto al cambio de la política y fortalecer la comunicación efectiva.
- Revisa y ajusta los tabuladores por especialidad.
- Entrega un incentivo especial en el mes de octubre a los sénior y semi sénior, con el fin de reconocer su compromiso, esfuerzo y contribución al logro de los objetivos de la línea.

Las secciones y el contenido son:

- Es liderazgo (temas de posicionamiento: nuestra presencia en medios de comunicación, nuestras publicaciones, encuestas, libros)
- Es valor (casos de éxito)
- Es global (información de la red global de PwC)
- Es conexión (lo nuevo de nuestro sitio web, nuestros anuncios en medios)
- Es colaboración (iniciativas internas)
- Es relación (eventos en los que participamos y patrocinamos)

Es Una sola Firma (mensaje mensual de Carlos Méndez, Socio Director de PwC México.

Ley Federal del Trabajo

Esta ley es de observancia general a toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123 apartado A, de la Constitución. El cual nos dice que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

En la actualidad dicha ley ha sufrido diversos cambios de sus orígenes derivado de acciones desenfundadas que vive el país, es por tal que ha como consecuencia ha surgido una nueva reforma laboral modificando y derogando algunos de sus artículos, pensando siempre en obtener el mejor beneficio para la población trabajadora.

PwC se ha asegurado que sus trabajadores estén siempre informados sobre las condiciones laborales y prestaciones que les ofrece, ya sea otorgando una copia firmado de su contrato individual de trabajo el cual describe de forma clara cada una de las cláusulas, las cuales han sido previamente analizadas buscando siempre respetar y apegarse a las regulaciones pertinentes como lo es La Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, entre otras.

Reforma Laboral

Como bien sabemos han sucedido cambios en la Ley Federal del Trabajo a través de una reforma que trae como consecuencia que todas las organizaciones se ven obligadas a ajustarse a esta.

Primero partamos analizando el porqué es que ha surgido dicha reforma laboral y es que el pasado 9 de agosto de 2012, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia política.

La realidad y condiciones que actualmente enfrenta México, resultan diametralmente distintas a las que prevalecían en la década de los setentas, del siglo pasado, cuando se expidió la Ley Federal del Trabajo que nos rige. Estas condiciones no son ajenas para el mundo del trabajo.

Precisamente, después de realizar un exhaustivo análisis de los asuntos pendientes que requieren ser abordados con urgencia, se concluye que la modernización de la Ley Federal del Trabajo justifica con creces que este tema pueda ser puesto a consideración del Congreso de la Unión, a través de la Iniciativa Presidencial de Trámite Preferente.

En efecto, la necesidad de una reforma laboral ha estado en el debate público, por lo menos en los últimos 15 años, en los que se han realizado un sinnúmero de foros, coloquios, seminarios, mesas de diálogo y consultas populares, en los que se han discutido los principales temas en los que es indispensable avanzar, y se han identificado los beneficios que tendría la actualización del marco laboral.

La realidad y condiciones que actualmente enfrenta México, resultan diametralmente distintas a las que prevalecían en la década de los setentas, del siglo pasado, cuando se expidió la Ley Federal del Trabajo que nos rige. Estas condiciones no son ajenas para el mundo del trabajo.

Debemos recordar que esta Administración ha enfrentado uno de los entornos económicos más adversos de los que se tenga memoria, originado por la crisis internacional que se gestó a partir de 2008 y cuyo impacto más notorio ha sido el incremento del desempleo mundial.

De acuerdo con el Informe de 2012 Sobre el Trabajo en el Mundo, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), esta crisis causó la pérdida de 20 millones de puestos de trabajo en el orbe, entre octubre de 2008 y abril de 2009. Se calcula que aún hay un déficit de 50 millones de empleos, en comparación con las condiciones prevalecientes antes de la crisis.

Esta situación ha representado un enorme reto para retomar el crecimiento y la generación de empleos a nivel internacional, pero también en nuestro contexto nacional.

En los últimos diez años, nuestra Población Económicamente Activa se ha incrementado prácticamente en diez millones de personas. Si esto lo sumamos al efecto de la crisis internacional; a la contingencia sanitaria de 2009, y al cambio en el flujo migratorio entre México y Estados Unidos, en el que un menor número de Mexicanos viajan a ese país y un número creciente están regresando a México, tenemos que no sólo hay más competencia por los puestos de trabajo, sino que además tuvimos que recuperar más de 700 mil empleos que se perdieron durante la parte más dura de la crisis.

Diversos organismos internacionales coinciden en destacar las fortalezas de las variables macroeconómicas de nuestro país, como son sus finanzas públicas sanas, bajos niveles de deuda e inflación, altas reservas internacionales, entre otras, que nos han permitido sortear y recuperarnos, mejor y más rápido de la crisis global, que muchos otros países desarrollados.

Sin embargo, para lograr afianzar la posición de México como una de las grandes economías emergentes del mundo, se necesita mejorar el desempeño de nuestro mercado de trabajo.

La crisis internacional afectó especialmente a los jóvenes en todo el mundo. De acuerdo con cifras de la OIT, los jóvenes de 15 a 24 años son casi tres veces más propensos a estar desempleados, que los adultos.

En los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los jóvenes registran tasas de desempleo del doble o hasta del triple que las de la población adulta. El promedio de desempleo juvenil entre los miembros de esa organización es de 17%, frente a 8% de la población adulta.

Otro grupo poblacional que tiene dificultad para acceder al empleo en nuestro país es el de las mujeres. A pesar de que más de la mitad de la población en México son mujeres, solamente representan el 38% de la Población Económicamente Activa.

El acceso al mercado de trabajo no es el único reto para la política laboral. Tenemos también el reto de que los empleos que se generen sean formales; es decir, con prestaciones y plenos derechos para los trabajadores.

Posición de PwC ante nuevas reformas de contratación

Se ha emprendido a la tarea de adaptar las relaciones de trabajo a las circunstancias y requerimientos actuales de empleados y empleadores en el México de hoy; la reforma brinda oxígeno a las modalidades de contratación.

La batalla por el talento es algo que vivimos cada día porque es la verdadera ventaja competitiva que hace diferentes y mejores a las empresas. Sin embargo, encontrar al perfil correcto es un quebradero de cabeza para el área de Recursos Humanos (RH).

No todos valen. La búsqueda no es tarea fácil, debe ser un proceso con una metodología innovadora y ágil para responder a las necesidades de negocio.

En ocasiones el área de RH no es considerada como un pilar estratégico y nos encontramos con departamentos poco estructurados, con falta de Procedimientos eficientes y metodología “chapada a la antigua”. Esto, aunado a la eterna urgencia del negocio de llenar una plaza para continuar con las actividades, tiene como consecuencia Contrataciones de usar y tirar.

Esta situación ha generado la necesidad de contar con un sistema flexible que permita a las empresas asegurar la calidad de las contrataciones y conseguir al mejor para cada puesto.

- De prueba y capacitación inicial
- Terminación de la relación de trabajo
- Condiciones adicionales
- Garantía de seguridad social y prestaciones a los trabajadores
- Aspectos Fiscales
- Aportaciones

Dentro de las aportaciones encontramos lo que es el TALENTO:

Permiten que el empleador cuente con un periodo para conocer las aptitudes, competencias y habilidades de los trabajadores de primer ingreso. Se puede comprobar si se cumplen las expectativas y requisitos de la plaza, contratando de manera indefinida a las personas que más se adecuen al perfil, fomentando el ingreso de talento. Es importante que la empresa, el empleador y RH sean conscientes de que los periodos de capacitación y prueba deben contar con planes y programas de inducción bien diseñados que acompañen al trabajador recién incorporado a lo largo de los primeros días. También de que existan objetivos de

desempeño bien diseñados, sistema de evaluación y Balanced Scorecard (BSC) que aseguren que la toma de decisión está bien argumentada.

La responsabilidad de determinar la adecuación del trabajador recién incorporado recae en el empleador, que debe tomar en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento (CMPCA).

Organismos de los trabajadores

De los organismos que protegen al trabajador a nivel internacional son:

1.- Organización Internacional del Trabajo

La OIT es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo. Es la única agencia de las Naciones Unidas de carácter "tripartito" ya que representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores participan en conjunto en la elaboración de sus políticas y programas así como la promoción del trabajo decente para todos. Esta forma singular de alcanzar acuerdos da una ventaja a la OIT, al incorporar el conocimiento "del mundo real" sobre empleo y trabajo.

Su meta principal hoy en día es promover oportunidades para las mujeres y hombres para obtener trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, seguridad y dignidad humana.

2.- Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo

Tiene por objetivo la concertación de políticas en materia de trabajo, promoción del empleo, capacitación laboral y protección social para el desarrollo nacional y regional.

Lo integran organizaciones sindicales y gremios empresariales más representativos del país, así como funcionarios de gobierno del más alto nivel, como el ministro del trabajo y promoción del empleo.

De los organismos que protegen al trabajador a nivel nacional:

1.- Secretaría de Trabajo y Previsión Social

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

Entre sus principales funciones son:

- Vigilar la observación y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos.
- Coordinar la formulación y promulgación de los contratos ley de trabajo.
- Promover el incremento de la productividad del trabajo.
- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- Establecer y dirigir el servicio nacional de empleo y vigilar su funcionamiento.
- Coordinar la integración y establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación, de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se formen para regular las relaciones obrero-patronales que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento.
- Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes.

- Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo.
- Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la administración pública federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la ley.
- Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país.

Para llevar a cabo dichas funciones, la secretaría cuenta con las siguientes unidades:

- Subsecretaría del Trabajo, Seguridad
- Subsecretaría de Empleo y Política Laboral
- Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo
- Oficialía Mayor
- Dirección General de Informática y Telecomunicaciones
- Dirección de Sistemas Internos
- Dirección de Telecomunicaciones
- Dirección de Sistemas de Atención al Público
- Asimismo, de dicha secretaría depende la Procuraduría Federal de Defensa del
- Trabajo, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y, como organismo descentralizado, el Fonacot.

2.- PROFEDET

La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET) es un órgano desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), que tiene la misión de asesorar y, de ser necesario, representar gratuitamente en juicio a los trabajadores, además de proponer soluciones a los trabajadores y empleadores por medio de la conciliación.

3.- JUNTA DE CONCILIACIONN Y ARBITRAJE

Es el Tribunal encargado de conocer tramitar y resolver los conflictos de trabajo de jurisdicción local en el Distrito Federal. Precisamente la amplitud de su competencia,

a la luz del crecimiento demográfico y el entorno actual de inestabilidad económica, ha convertido a la Junta en el Tribunal Laboral que proporcionalmente, atiende y resuelve mayor cantidad de asuntos cada año.

4.- FONACOT

Hace 39 años se constituyó el contrato fiduciario que dio principio a las labores del Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores, actualmente denominado INFONACOT.

Se creó por decreto presidencial publicado el 2 de mayo de 1974, como respuesta del Gobierno Federal a las demandas de los trabajadores a través del Congreso del Trabajo, en el sentido de apoyar a la clase trabajadora con financiamiento para la adquisición de bienes y servicios.

Esta institución inició desde entonces su importante labor de otorgar créditos para adquisición de bienes y servicios que contribuyan a elevar el nivel de vida de los trabajadores, incrementando su bienestar y el de sus familias.

Posteriormente, el 24 de abril de 2006 abandonó su figura de fideicomiso al expedirse la Ley del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores.

De conformidad con el Artículo 1 de dicha Ley, el INFONACOT, es un organismo público descentralizado de interés social sectorizado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con personalidad jurídica y patrimonio propio y autosuficiencia presupuestal.

Hoy en día el INFONACOT es una organización que fomenta el desarrollo integral de los trabajadores y el crecimiento de su patrimonio familiar, promoviendo el acceso al mejor crédito del mercado y otros servicios financieros, para la obtención de bienes y servicios de alta calidad a precios competitivos.

"Las compañías fracasan por muchas razones. Algunas veces son administradas en forma deficiente, algunas veces simplemente no crean los productos que los clientes quieren. No obstante creo que el mayor asesino de una compañía, especialmente en las industrias de rápido cambio como la nuestra, es el rechazo a adaptarse al cambio"

Bill Gates

Capítulo XVI. Clima Laboral

Introducción

El clima laboral, como concepto es el medio ambiente, humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Chiavenato (1992), de una manera muy acertada define que el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización, la cual puede ser buena o mala, es decir, lo que el empleado percibe al momento de ingresar o permanecer dentro de una empresa.

El Diagnóstico de Clima Organizacional es un estudio realizado a profundidad mediante la aplicación de una metodología de diagnóstico, que permite identificar los problemas e insatisfactores que impiden a las empresas y a las personas alcanzar la excelencia Organizacional.

El objetivo general del mismo es obtener información de los participantes a nivel personal y grupal acerca de todos aquellos elementos-argumentos que actualmente disminuyen su sensación de bienestar en cuanto a nivel de motivación y satisfacción laboral se refiere.

La importancia que tiene el clima laboral se debe a que influye de manera importante en la productividad de la empresa.

LIDERAZGO ADECUADO = CLIMA ADECUADO

Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, una persona que disfruta de su trabajo y se siente valorada en su empresa trabaja de mejor manera. Está

relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, influye la relación con otras personas o áreas, con la empresa, con las máquinas o instrumentos que utiliza en su labor diaria, con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, con su cultura y con sus sistemas de gestión, los que proporcionan o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Clima Laboral en PwC.

PwC (PricewaterhouseCoopers), lleva en el mes de Mayo y de manera anual un proceso de Clima Laboral, por medio de especialistas en este tema que corresponde a una empresa externa denominada Kenexa. Esta consultoría lleva a cabo lo que determina como Global People Survey, que es como tal la Evaluación del Clima Organizacional., una evaluación de clima organizacional denominada ECO (Encuesta de Clima Organizacional).

Cabe recalcar que no existe un factor único que determine el clima laboral, más bien es el conjunto de varios factores el que lo determina.

Las evaluaciones para medir el clima laboral, generalmente se realiza por medio de cuestionarios que pueden ser por medios electrónicos como en este caso la encuesta de percepción laboral o físicos. Y pretenden medir ciertos aspectos que determinen el sentir general de la organización.

Pretenden medir principalmente 4 aspectos, que son:

- a) Comportamiento hacia el cambio
- b) Desempeño
- c) Potencial
- d) Compromiso de la gente

Por medio de 58 preguntas.

Una vez que se obtienen los resultados se analizan, y en base a ello podemos determinar oportunidades, fortalezas, las áreas sobre las cuales se va a trabajar, que para el año en curso se determinaron 4 principales áreas

- La gente permanece ya que siente orgullo de pertenecer a la firma
- Compromiso con la gente
- Necesidad de incrementar sus ingresos, de crecimiento.
- Red global, aprendizaje continuo

Los resultados obtenidos de dicha evaluación sirven a PwC, para realizar una comparativo entre el año en curso y los anteriores y que de esta manera se pueda conocer si hay avance, o cuánto el avance existe en referencia al año anterior.

En base a lo obtenido se han tomado medidas, que se han comentado previamente como sesiones en apoyo a situaciones especiales, apoyos económicos, actividades deportivas, flexibilidad etc.

PwC, mediante ECO, el cual analiza el clima laboral por medio de nueve variables, 70 preguntas estándar, 5 preguntas cerradas a su elección y 1 pregunta abierta.

Las variables corresponden a:

1. Trabajo en equipo: Evalúa si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.
2. Servicio al cliente: Evalúa si la empresa está enfocada en el cliente, si busca satisfacer e incluso superar las expectativas y necesidades del mismo.
3. Liderazgo: Se refiere a las acciones, características y tipo de dirección que identifican a los jefes de equipos de trabajo.
4. Motivación y satisfacción: Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal.
5. Gestión de recursos humanos: Evalúa si la empresa motiva a sus empleados si están conformes con el salario que perciben, si reciben capacitación, reconocimiento y si evalúan su desempeño.
6. Valores, cultura y orgullo: Evalúa si la misión, visión y valores de la empresa si encuentran presentes en el día a día del trabajador.
7. Tecnología: Se refiere al uso de la tecnología, si ésta se usa de forma oportuna y adecuada dentro de la organización y si ayuda a realizar el trabajo y simplificarlo.
8. Comunicación: Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.
9. Organización: Evalúa si las bases y la planificación de la empresa son sostenibles, si los roles, responsabilidades, procesos y recursos están bien definidos.
10. PwC (PricewaterhouseCoopers), reconoce que Empleados motivados llevan a la empresa a:
 - Reducir la rotación de personal,
 - Incrementar la productividad
 - Mejorar el ambiente de trabajo.

Y como consecuencia de lo anterior, se podría:

- Mejorar el desempeño financiero de una empresa,
- Mejorar la competitividad de la empresa a través de la administración del talento humano, y
- Mejorar la utilidad neta.

La finalidad de esta evaluación, es determinar las recomendaciones y las áreas de oportunidad, respecto a cómo se vive el clima dentro de la Organización.

PwC, maneja dentro de todas sus unidades de negocio

“Las 4 conductas de la experiencia de PwC”:

➤ **Invertimos en las relaciones interpersonales y en los equipos de trabajo.**

Promueve interactuar con el personal, como profesionales e individuos, construyendo una relación a largo plazo. Que exista confianza, comunicación y participación dentro de los equipos de trabajo. Identificar y valorar a los miembros de trabajo por sus aptitudes y capacidades, reconociendo sus logros. Llevar a cabo acciones de cambio y que sean partícipes de las encuestas locales y en “Global People Survey”

➤ **Compartimos y colaboramos con nuestros compañeros.**

Las encuestas de clima organizacional indican que el intercambio y la colaboración son algunos de los aspectos que tienen que mejorarse, ya que si se usa el poder colectivo de toda la organización se obtienen mejores resultados, promoviendo reuniones, información formal e informal.

➤ **Nos ponemos en los zapatos de nuestros compañeros.**

Hacemos un esfuerzo por entender las necesidades de la gente, por lo que se acuerda con anticipación las expectativas para que no haya sorpresas. La comunicación con el personal se realiza de una manera correcta y sensata, tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran; cuidando el tono en el que empleamos los correos electrónicos, llamadas o personal. Conociendo la vida personal de cada uno de los miembros, mantenerlo actualizado, retroalimentación

periódica y honesta, por medio de comunicados específicos y prácticos. Ser puntual o avisar previamente que no podemos llegar.

➤ **Nos enfocamos en incrementar el valor de nuestra gente.**

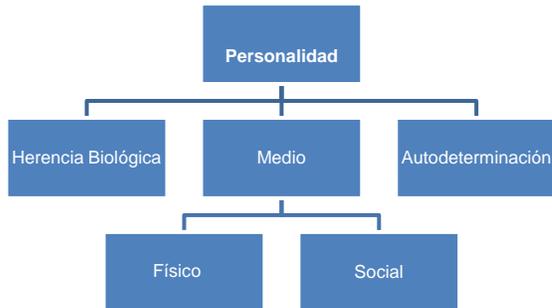
Entender que cada empleado tiene una definición diferente del valor de su experiencia dentro de PwC, aprender, ser socios, obtener experiencia laboral, certificación, validación profesional, trabajo flexible, equilibrio entre su carrera y otros intereses personales. Comprendiendo las metas profesionales de cada uno y apoyarlo a alcanzarlas, asignaciones internacionales, oportunidades de estudio, y que todo esto sea valorado demostrando un verdadero cambio. A su vez proporcionando una retroalimentación abierta que ayude a nuestros socios, directores y gerentes a ser mejores.

Relaciones humanas.

El manejo adecuado del personal dentro de una empresa es una tarea compleja, y no es para menos, pues si tomamos en cuenta que cada individuo representa una personalidad única; que se ha formado en circunstancias que difieren totalmente de las otras; familia, lugar de nacimiento, entorno social, cultural, y una descarga genética que marca diferencias muy notorias en aspectos físicos, intelectuales etc. Es por ello que resultan más que complejos todos los procesos referentes al manejo de los seres humanos y la coordinación adecuada de ellos.

El clima laboral se basa en las RELACIONES HUMANAS, que se definen como la relación entre dos o más personas que da como resultado una influencia entre ellas, modificando de alguna manera sus puntos de vista.

La persona proyecta toda la influencia de esta combinación en su diaria actividad a través de su personalidad.



Cada individuo es único, tanto físicamente como en su personalidad, debido a todas las variables que pueden existir en su medio, su herencia biológica o su autodeterminación, cada quien tiene una historia y muy posiblemente reacciona diferente ante un mismo estímulo, y esto va mucho más allá de lo que creemos, por ejemplo la cultura, el país, etc. Y esto es tan complejo que se desprenden de ella ciencias como lo son la psicología, la antropología.

Basándonos en la complejidad del ser humano, conociéndolo y previniendo, PwC, maneja dentro de su “CÓDIGO DE CONDUCTA DE PwC”, que es la base de los valores de la empresa, y como punto número 3. “Respeto por los demás” que es un punto básico del clima organizacional, que comprende:

- Tratar a todos con respeto.
- Valorar la diversidad de nuestra fuerza laboral.
- Procurar un ambiente sano.
- Equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Mejora continua de nuestras habilidades.
- Proporcionar un ambiente seguro en el trabajo.

Liderazgo

Además de cumplir con lo requerido en el análisis de Puestos de PwC, existen otras evaluaciones que se requieren para poder llegar a un puesto directivo, que requiere evidentemente de cierto nivel de Liderazgo. Por ejemplo.

Las habilidades directivas de un individuo se reconocen en su capacidad de influir en las personas para lograr sus metas. El liderazgo es una forma de comunicación interpersonal.

Características de un líder:

- a) Perseverancia: constante ejercitación de los propósitos.
- b) Valor/valentía: Fuerza espiritual
- c) Fortaleza interior: reserva de fuerza moral, espiritual.
- d) Laboriosidad: trabajo arduo, disciplina y esfuerzo.
- e) Ideales: El hombre cobra significado en medida que logra sus metas.
- f) Creatividad: capacidad para mejorar el medio que nos rodea.
- g) Conocimiento: dominio de la actividad- ciencia.

Se determinan por medio de análisis más complejos y asistidos por especialistas en el tema como lo son:

“Talent Management” que evalúa el potencial de cada empleado, ya que esta evaluación aplica para toda la organización, en conjunto con su desempeño. Por medio de este proceso se determina el nivel de desempeño de cada elemento y su posible o no proyección dentro de la empresa.

Toda esta información se da a cada empleado se analiza y se platica, de manera que corresponda para conocer las expectativas, dudas o información que puedan proporcionar como complemento.

Motivación

Las pruebas Psicométricas y todos los análisis que son aplicados a los empleados llevan a la finalidad de generar crecimiento dentro de la empresa. En base a su potencial y su desempeño.

Todo líder es un motivador

Se pretende encontrar el motivador para así apoyar el talento de cada persona, que pueden ir dependiendo de su potencial desde intereses personales, profesionales, recompensas, retos etc.

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones, actualmente sabemos que existen muchas más formas de motivar a un empleado.

Elton Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los

uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Cultura

CONCEPTO: que proviene del latín *cultus*, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. La cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.

- El ambiental o cultural, dependen de
- Las costumbres de nuestra familia
- Nivel socioeconómico
- Valores, actitudes ante la sociedad
- Por supuesto el país donde nacimos
- Lengua
- Religión
- Tradiciones, costumbres sociales...

Cultura organizacional.

Aplicado al ámbito restringido de una organización, la cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"

Base de la cultura de PwC, se ve reflejada en sus valores

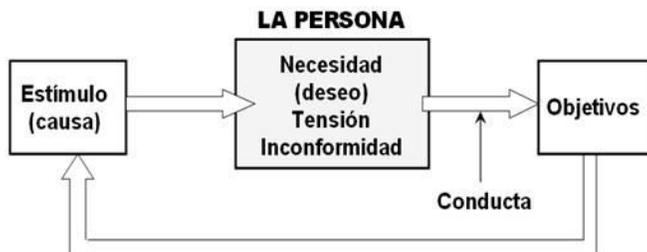
- Excelencia
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

Seguido por la calidad

Modelo de Atkinson

John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos.

1. Necesidad de logro
2. Necesidad de poder
3. Necesidad de afiliación

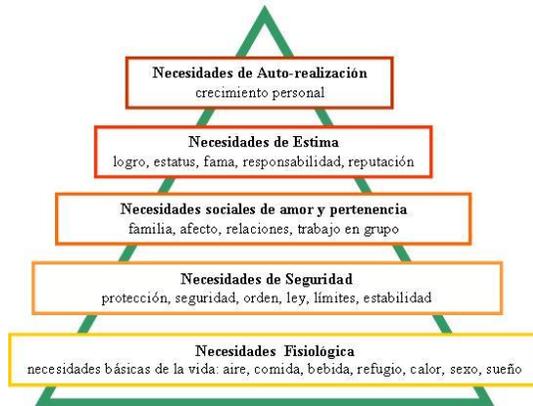


Teoría Motivacional

Abraham Maslow psicólogo y consultor norteamericano, expuso una teoría de la motivación, según la cual las necesidades humanas estaban organizadas y dispuestas por niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Maslow considero que la motivación se deriva de la satisfacción sucesiva de las necesidades de mas alto nivel.

Esta es una de las teorías motivacionales mas aceptadas en la actualidad, y es conocida como la "Jerarquía de las necesidades" de Maslow. Este autor empieza presentando una serie de proposiciones y premisas, como preámbulo a su famosa teoría.

Pirámide de Maslow



Actualmente PwC, como otras empresas, reconocen que el dinero no es el único motivador y encuentran un área de oportunidad estimulando las necesidades de sus empleados y apoyando su crecimiento personal y profesional, de manera que se obtenga un mejor desempeño, en base a este tipo de necesidades, alcanzando así conservar y proyectar los mejores elementos en beneficio de ambas partes.

Gran porcentaje de las personas que abandonan su trabajo, lo hacen porque no se sienten apreciados o no son reconocidos, lo que deja a un lado la parte económica.

Parte de la ideología de la empresa es “desarrollo de talentos” es decir que una vez que las personas forman parte de la firma, lo más importante es conservarlas, y esto se procura otorgándole condiciones apropiadas y poniendo especial interés en sus intereses personales, familiares, de desarrollo personal, salud, pero sin afectar la parte laboral, más bien que éstas estén a la par, ya que se encuentran convencidos de que una buena condición familiar evidentemente será reflejada en la parte laboral.

Es por ello que PwC lleva a cabo actividades que sirven para conocer y apoyar empleados con entornos diferentes, por ejemplo.

- Mujer ejecutiva
- Apoyo para padres
- Maternidad

Que son circunstancias comunes y que está comprobado que muchas mujeres por ejemplo, que viven estas circunstancias debido a la falta de apoyo en sus lugares de trabajo suelen perder el empleo o se retiran; de esta manera de alguna forma la empresa que no se preocupa por sus empleados pierde la inversión que ha hecho en ese personal, sobre todo tratándose de personal que lleva mucho tiempo en la empresa, y que difícilmente alguien de nuevo ingreso pueda alcanzar en un corto tiempo. PwC emplea este tipo de apoyos para no perder el talento y hacer crecer a las personas que de cierta forma es hacer crecer a la empresa.

Dentro de la firma se manejan varios proyectos que promueven el crecimiento, como el “Development Opportunities Guidance” que ofrece apoyo para desarrollar las habilidades, promoviendo la comunicación entre las áreas y las personas adecuadas que puedan retroalimentar y desarrollar a cada elemento.

Es así como podemos usar el reconocimiento como una herramienta para influir en las personas, es una satisfacción sentir que el trabajo que “uno” hace, aporta a la empresa y es así como nos vamos “poniendo la camiseta”,

Permitir a cada uno de los empleados darse cuenta de cómo influye su trabajo en los demás, como se identifica por medio de “retroalimentación 360 grados” que además del jefe directo, incluye la visión del cliente, de los compañeros, de la empresa.

Promueve el desarrollo personal:

- La evolución profesional
- Desarrollo personal
- Las habilidades y conocimientos mejorados
- La conciencia cultural , una mayor comprensión de las diferencias internacionales
- Desarrollo de Global networking / relación
- Aumento de la confianza para hacer frente a situaciones difíciles
- La creatividad y la innovación , la exposición a nuevas ideas y procesos
- La oportunidad de vivir y viajar al extranjero

Pero tendrán que cumplir con los siguientes requisitos profesionales y personales:

- Experiencia profesional relevante
- Buenas habilidades interculturales (por ejemplo, la flexibilidad, la adaptabilidad, habilidades de comunicación interpersonales y la capacidad de ver las cosas desde la perspectiva de los otros)
- La capacidad de lenguaje, en su caso
- Drive, la motivación y el deseo de aprender
- En muchos territorios, las cualificaciones profesionales (por ejemplo, los títulos, licencias, certificaciones, etc.)
- Cualquier oportunidad ofrecida por PwC y en la cual un elemento se encuentre interesado debe ser platicada previamente por sus superiores, compartir sus deseos pero también permitir la retroalimentación, apoyo y aprendizaje.
- Manual de Procedimientos Operativos de Seguridad. PwC Sismo. Que forma parte de la seguridad del personal

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

Como ya se mencionó anteriormente PwC se preocupa mucho por el desarrollo de sus empleados, tanto en lo personal como en lo intelectual, como en el aspecto intelectual siempre está preparando a sus empleados con cursos de actualización y con exámenes de desempeño, en lo personal se preocupa por que el empleado tenga un equilibrio personal como laboral, ya sea que salgan un poco más temprano, descansar los fines de semana y días festivos, se realizan convivencias con el grupo al que pertenecen, etc.

En el caso de las mujeres se tienen diferentes permisos, puesto que en mamás embarazadas se les tiene más permisos para sus chequeos mensuales o de ultrasonido aparte de que hay apoyo en actividades para mamás ejecutivas en donde se dan talleres para como darle un equilibrio al trabajo y a sus hijos sin desertar de trabajar, y esto ha ayudado mucho puesto que ahí se dan varios "tips" o consejos de otras mamás trabajadoras que han logrado ese equilibrio en su trabajo.

Con todo esto han visto un resultado positivo en el comportamiento de los empleados en la organización, ya que han obtenido resultados de manera positiva y un gran desempeño laboral, aparte de que logran cuidar y mantener a sus empleados trabajando.

Resultados 2012 Global People Survey

¡Todos nuestros indicadores subieron!

El promedio de satisfacción este año es de 69%, subió 4% respecto a 2011. Tenemos 2 nuevas y contundentes fortalezas: Liderazgo responsable y Compromiso con la calidad.

Indicador	2012 PwC México	Diferenciador	2011 PwC México	2012 PwC Global
Liderazgo responsable	82%	4%	78%	72%
Compromiso con la calidad	80%	3%	77%	69%
Responsabilidad Corporativa	79%	2%	77%	71%
Conectividad	79%	4%	75%	72%
Haciendo lo correcto	79%	1%	78%	75%
Efectividad de equipos	78%	4%	74%	79%
Compromiso de las personas	76%	2%	74%	72%
Alto desempeño	76%	3%	73%	71%
Incrementamos Valor	75%	4%	71%	72%
Compartimos y colaboramos	72%	2%	70%	65%
Compromiso hacia PwC	72%	4%	68%	63%
Administrando la complejidad	71%	4%	67%	62%
Ambiente positivo de trabajo	70%	3%	67%	61%
Diversidad	69%	5%	64%	69%
Diversidad e Inclusión	67%	4%	63%	72%
Nos ponemos en los zapatos de los demás	63%	3%	60%	65%
Comportamiento hacia el cambio	53%	2%	51%	54%
Desarrollo de personal	52%	2%	50%	53%
Invertimos en las relaciones	51%	3%	48%	55%
Trabajando en PwC	51%	2%	49%	47%
Global Mobility	47%	6%	41%	55%
Promedio	69%		65%	

Los indicadores clave de la encuesta son:

Compromiso de las personas, estamos orgullosos de ser parte de PwC, una organización global líder en el mercado con valores claros y líderes comprometidos con dar servicios de alta calidad, además de mostrar integridad y responder adecuadamente a los cambios del mercado. Creemos en nuestros objetivos y estrategia de negocio. Continuamente estamos mejorando la calidad de los servicios y estamos dispuestos a trabajar más de lo requerido para lograr el éxito. Contamos con recursos que nos abren las puertas a vastos conocimientos y brindamos consejos innovadores a nuestros clientes, con quienes desarrollamos relaciones a largo plazo.

Alto desempeño, nos enfocamos en ofrecer servicios de alta calidad, establecer estándares claros y responder rápidamente a nuestros clientes. Debemos usar más el feedback del cliente para mejorar nuestro desempeño.

Comportamiento hacia el cambio, nos indica que no sólo debemos comunicar los resultados de la Global People Survey, sino abrir oportunidades para discutirlos, definir acciones con base en ellos y monitorear su implantación.

Acciones Global People Survey 2012

Acciones generales para PwC México

1. Lanzaremos una campaña que refuerce la conciencia sobre el reconocimiento que debemos hacer a la contribución de cada persona dentro de nuestra Firma.
2. Usaremos una imagen estandarizada para comunicar todas las acciones que llevaremos a cabo, como resultado de la Global People Survey.
3. Continuaremos promoviendo el programa de Global Mobility por diversos medios.

Auditoría

1. Reforzaremos elementos de la cultura PwC Experience, relativos a reconocer que ejecutar el trabajo con Calidad es lo más importante para la Firma.
2. Revisaremos la adecuada planeación del trabajo para que las asignaciones del personal sean más equilibradas y evitemos sobrecargas en determinadas fechas, con el objetivo de lograr una mejor experiencia de trabajo y buscar un mayor equilibrio con la vida personal.
3. Continuaremos desarrollando las habilidades de Coaching con el objetivo de que éste sea más efectivo para fortalecer el desarrollo del personal.
4. Insistiremos en que la retroalimentación y el reconocimiento del trabajo realizado por cada persona, en forma oportuna, son los mejores elementos para establecer relaciones que aportan valor a nuestra gente. Por ello seguiremos incentivando el cumplimiento de los procedimientos del PC&D.
5. Llevaremos a cabo al menos 2 eventos de integración, con el fin de fomentar la convivencia fuera del trabajo y aprovecharemos estos eventos para informarles temas de actualización técnica, administrativos o asuntos de interés general.
6. Seguiremos desarrollando nuestras relaciones con las universidades con el fin de atraer el mejor talento para integrarlo a nuestros equipos de trabajo, utilizando la metodología de Onboarding.
7. Continuaremos compartiendo información del programa Global Mobility, a nivel internacional y nacional, a partir de la categoría de encargado, así como de los requisitos que los interesados deben cumplir para participar.

Advisory

1. Sensibilizaremos a los integrantes de Advisory para que busquen y/o realicen evaluaciones oportunas, lo cual nos permita lograr retroalimentación y coaching más efectivos y en general una mejor comunicación entre todos los integrantes de la Línea.
2. Realizaremos reuniones semestrales con todos los colaboradores y socios de Advisory, con la finalidad de fomentar una mejor y más efectiva comunicación entre todas las personas que conforman la LoS y dar a conocer información importante de la Línea, como resultados, avance contra presupuestos, iniciativas, etc.
3. Implementaremos un curso de inducción específico a la LoS (adicional al curso de inducción para nuevos ingresos), en el cual se verán temas de interés como uso de Funnel, manejo de Teps y Cx, Base Bam, para la mejor integración y adaptación de las personas a la Línea.
4. Crearemos una red de líderes del cambio para fomentar la comunicación de las iniciativas de la Firma.
5. Enviaremos mensajes de sensibilización para los socios y gerentes para fortalecer y generar el sentido de valía de las personas, buscando reconocer las cualidades y competencias de nuestra gente así como sus logros.
6. Daremos a conocer a través de correos electrónicos o medios impresos los cursos que están disponibles para Advisory y cómo podemos acceder a ellos, con la finalidad de que puedan programar su participación.
7. Replicaremos en todo Advisory las mejores prácticas que se están llevando a cabo en algunos departamentos, por ejemplo: realización de juntas de calibración como parte de la evaluación de personal, fomentar la realización de la entrevista de verano por parte de los socios, mejorar el balance vida profesional y personal compartiendo sencillos consejos de aplicación diaria, entre otros.

Impuestos y Servicios Legales

1. Mejoraremos el balance de vida profesional y personal.
2. Fomentaremos los procesos de Coaching.
3. Implementaremos Balanced Scorecard para todas las categorías.
4. Fomentaremos oportunidades de asignaciones internacionales (Global Mobility).
5. Daremos seguimiento a planes de carrera para personal de alto desempeño.
6. Desarrollaremos e implementaremos planes para compartir y colaborar (trabajo en equipo).
7. Implementaremos iniciativas para mejorar nuestros procesos orientados a compartir el conocimiento adquirido.

Operaciones

1. Realizaremos juntas para dar a conocer los objetivos, avances y proyectos de área.
2. Ofreceremos retroalimentación oportuna y descriptiva, basada en el trabajo esperado y estableceremos compromisos y tiempos de mejora.
3. Comunicaremos los resultados, las acciones derivadas de la Global People Survey, sus avances y estaremos abiertos para obtener sugerencias.
4. Revisaremos las cargas de trabajo para su mejor distribución.
5. Evaluaremos opciones externas de capacitación y ofreceremos cursos especializados acordes a las actividades que se realizan.
6. Realizaremos eventos de integración para fomentar el trabajo en equipo, reconocimiento, mejorar las relaciones y el ambiente laboral.
7. Revisaremos y dedicaremos tiempo suficiente a las evaluaciones de desempeño para que la gente de más alto desempeño sea reconocida y remunerada adecuadamente y dedicaremos tiempo suficiente al coaching para apoyar el desarrollo de habilidades.

*Cuando un arquero dispara gratuitamente tiene con él toda su habilidad -
Cuando dispara para ganar una medalla de oro, se vuelve loco pensando en el
premio y pierde la mitad de su habilidad, pues ya no ve un blanco, sino dos. El
deseo del triunfo y el resultado para conseguir el premio se han convertido en
enemigos que le roban la visión, la armonía y el goce.*

Anthony de Mello

Capítulo XVII. Relación Empresa- Sindicato

Introducción

Para los neoliberales y pro-imperialistas en el poder, desde hace dos décadas que el sindicalismo del campo y la ciudad, agrupado en sectores: obreros, campesinos, burócratas, patrones y otros y sus instrumentos llamados confederaciones, federaciones o sindicatos nacionales, regionales y locales (CTM, FTSE, CROC, CROM, CNC, CCI, SNTE, etc.) han dejado de interesarles porque no empatan con las nuevas dinámicas del capitalismo salvaje y depredador.

Los golpes más importantes contra el sindicalismo en México comenzaron claramente en los años ochenta del siglo pasado. La forma de estos era mediante los “Pactos económicos” que establecía el gobierno con los patrones y las centrales obreras, limitando cualquier reivindicación salarial en aras de la “estabilidad”.

Posteriormente se pasó a una forma más violenta, arrebatando derechos ya conquistados o privatizando servicios a disposición de los trabajadores: comenzó la época del desempleo cotidiano. Finalmente en la época contemporánea se presenta una clara y directa ofensiva, en donde la destrucción de organizaciones sindicales ha sido descarada. El movimiento sindical, que en los años setenta logró sacudirse de las formas corruptas y corporativas en importantes momentos, pronto se vio acorralado.

Ante esto sólo le quedo un continuo “movimiento defensivo”, siempre de reacción. A la defensiva antes que a la ofensiva. El sindicalismo, aún el crítico, doblegado en su espíritu más combativo aceptó casi en su totalidad el orden neoliberal con todas sus implicaciones: imposibilidad de alzas de salario, gestión y reconocimiento de las direcciones sindicales a capricho del secretario en turno, imposibilidad de utilización

de la huelga como forma de protesta, ruptura de los lazos de solidaridad mediante la privatización de las pensiones, entre otros artilugios que sólo tendían a debilitarlo.

Las consecuencias para los objetivos centrales del sindicalismo han sido terribles. En el plano más inmediato y claro, hoy tenemos una débil fuerza sindical. Las organizaciones de éste tipo no pesan para la negociación de mejores condiciones de trabajo. Los derechos laborales son percibidos incluso como costosos lujos de privilegiados. El sindicato dejó de considerarse un instrumento para la lucha económica y menos aún para la política.

Panorama actual del Sindicato

Las cifras son claras: menos del 10% de los trabajadores mexicanos pertenecen a algún sindicato. Estamos ante la más baja tasa de sindicalización, quizá sólo comparada a la época previa a la revolución de 1910 donde su organización era claramente considerada como un delito. A esta alarmante cifra habrá que añadirle que la situación económica del país orilla a la migración o al sub-empleo, espacios de sobre vivencia en donde las organizaciones sindicales no suelen aparecer.

Ante este número tan débil de sindicalizados hay que agregar además que no toda organización funciona como defensora de los intereses de los trabajadores, sino que incluso, forman parte del gremio patronal: la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y el Congreso del Trabajo son las formas más patéticas de la burocratización del sindicalismo, de la servidumbre frente al patrón. Esto explica en gran medida el número tan bajo de huelgas registradas anualmente durante las últimas dos décadas..

No es asunto menor, pues los sindicatos opositores han dejado el terreno de la lucha política que tanto los caracterizó en épocas pasadas y en gran medida de ahí proviene su debilidad, recuperar éste aspecto es parte sustancial de su reactivación. Poner en el centro de debate los derechos perdidos y avanzar hacia nuevas

conquistas. Recuperar y reorganizar las fuerzas existentes para politizar la grave crisis social que vive el país es una tarea urgente, que los trabajadores mexicanos a través de sus sindicatos más representativos pueden hacer, y esa es hoy la más urgente de las tareas.

Hoy, a más de 20 años de aplicación de políticas públicas de corte neoliberal, la decadencia del modelo económico actual es irreversible; en cambio, el sindicalismo mexicano ha entrado en su etapa de dispersión, sin rumbo, ni identidad en su proyecto social, sin propuesta para mejorar condiciones laborales y sin alianza que le apoye en su relación con el régimen. Los intentos de reagrupamiento sindical que se han producido en los últimos tiempos han sido tendencias de oportunismo sindical que expresan en su forma de ser los mismos métodos y prácticas del "charrismo" sindical, que son a todas luces actos espontáneos de desesperación social que se nutren en alianzas sin sustento estructural, lo que hace difícil la formación y constitución de un frente sindical nacional que sea capaz de ofrecer a los trabajadores del país una alternativa social y productiva. Transitar hoy hacia una lucha por la libertad sindical plena exige un cambio de actitud para establecer un nuevo proyecto sindical que sea capaz de transformar la vía productiva del país y mejorarlas condiciones de trabajo. Un proyecto de libertad sindical también exige luchar por una plena democracia sindical que pueda ser el paso cualitativo que la fuerza laboral mexicana debe de impulsar para una reforma auténtica que genere las condiciones para un sistema laboral moderno, que garantice el ejercicio de la acción colectiva y un alto nivel de desarrollo productivo con justicia social.

- La libertad sindical representa el pleno goce de las garantías individuales y sociales que protegen la vida y la salud, que fomentan la lucha por la igualdad, la productividad, la justicia y la democracia.
- La libertad sindical es el ejercicio para asociarse libremente, para organizarse mejor en la defensa de los derechos comunes y para afiliarse en la organización sindical que mejor represente sus derechos e intereses. Este es el proyecto que el

sindicalismo mexicano deberá de impulsar en lo futuro, promoviendo una transformación educativa, ética y social, buscando en todo momento desaparecer los métodos y prácticas del charrísimo sindical, para dar lugar al ejercicio pleno de la libertad y la democracia sindical, respetando la asociación y la afiliación voluntaria y, asimismo, estableciendo mecanismos de ingreso y separación sin condición alguna, lo que permitirá el pleno ejercicio de sus derechos constitucionales, fomentando desde hoy la cultura de la libertad sindical y del fortalecimiento productivo de la empresa o de la fuente de trabajo.

El Sindicato en las organizaciones de un México moderno

- El nivel de sindicalización nacional es menos del 10%.
- Existen 1 mil 165 sindicatos y 34 centrales con reconocimiento oficial.
- Se estima un total nacional de 12 mil sindicatos, el 92% son falsos.
- De los sindicatos oficializados, el 99.9% están controlados por el charrísimo.
- Es necesaria la reorganización del movimiento obrero de México.

A pesar de graves distorsiones, las cifras oficiales revelan la descomposición política y el retroceso en los índices de sindicalización en México. La población económicamente activa es de casi 43 millones, de los cuales solo 26 millones son “subordinados y remunerados”. De éstos, las autoridades laborales registran únicamente 1.4 millones de trabajadores “organizados”, esto es, el 3.4%. La estructura sindical, reducida y secuestrada por el charrísimo, impide una adecuada respuesta organizada a la política neoliberal.

La Ley Federal del Trabajo (LFT) mexicana establece la obligación sindical de actualizar los datos e informar a la autoridad laboral pero, casi nadie lo hace y la STPS siempre incumple sus funciones. Al gobierno y a los charros sindicales les

conviene mantener la irregularidad para evitar que se modifique el actual esquema corporativo.

Visto en su conjunto, el sindicalismo mexicano tiene una imagen deplorable resultado de una estrategia exitosa para desnaturalizarlo y destruirlo suprimiéndole cualquier dinámica social, sindical y/o política.

Las estadísticas más recientes de empleo del INEGI revelan que en México la población de 14 o más años de edad es de 74.3 millones, de los cuales el 57.4% --es decir unos 42.7 millones--, constituyen la llamada Población Económicamente Activa (PEA), es decir aquella en edad de desempeñar un trabajo.

El INEGI calcula que el 96.1% de la PEA, casi 41 millones de trabajadores, constituyen lo que define como "Población Ocupada" (PO), término que en el Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM) se refiere a cualquiera que desempeñe un trabajo, independientemente de que perciba o no un ingreso salarial (trabajo para autoconsumo o en empresa familiar, por ejemplo).

A partir de dicho parámetro, INEGI reporta que solo el 64.3% de la PO, es decir unos 26.3 millones, son trabajadores subordinados y remunerados, mientras otro 23.6%, unos 9.6 millones, laboran por cuenta propia. Esto implica, al comparar con las cifras de la STPS, que solo un 3.4% de los trabajadores considerados como "población ocupada" está afiliado a algún tipo de organización sindical, es decir, 1 millón 392 mil 196 de los 41 millones 33 mil 958 mexicanos que realizan algún tipo de trabajo.

A nivel nacional el porcentaje de trabajadores sindicalizados, respecto de la "población ocupada" por entidad federativa, confirma la inexistencia de organización obrera. Salvo el Distrito Federal, que presenta el más alto porcentaje (con un 29.4%), solo los estados de México, Nuevo León, Aguascalientes, Guanajuato, Puebla y Baja

California Sur superan el 1% (aunque ninguno rebasa el 3.3%); los demás ni siquiera alcanzan un dígito.

En cuestión de seguridad social, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) tiene registrados a casi 13 millones de trabajadores (12 millones 847 mil 253 derechohabientes entre permanentes 10 millones 934 mil 205 y eventuales 1 millón 913 mil 048) mientras el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales (ISSSTE) atiende a 2.5 millones más; es decir, apenas cerca de 15.5 millones, de los 26.5 de trabajadores “subordinados y remunerados” que existen en el país, tienen acceso a este servicio mientras 10.8 millones de trabajadores y sus familias carecen de toda seguridad social.

En materia sindical la situación es más grave. Según datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), responsable en el plano jurídico de normar las relaciones del Estado y los trabajadores en México, la estructura sindical se compone 1 mil 165 organizaciones sindicales (asociaciones, según la STPS) legalmente registradas. Esas asociaciones están agrupadas en 34 centrales reconocidas por la misma dependencia estatal. A dichas organizaciones están afiliados un total de 1 millón 392 mil 196 trabajadores.

En materia de Legislación, el sindicato está regulado por la Ley Federal del Trabajo en el título VII, capítulo II a partir del artículo 356 y hasta el 385, entre los cuales se destaca:

- Pueden elegir libremente a su representante
- Pueden ser gremiales, de empresa, industriales, de oficios varios
- Deberán constituirse por un mínimo de 20 trabajadores
- Deberán registrarse en la STPS en caso de competencia federal y en la Junta de Conciliación y Arbitraje en el caso de competencia local
- Bajo que estatutos se regirán, etc.

Independientemente de la clasificación de los sindicatos que encontramos en la Ley Federal del Trabajo, en el lenguaje común existe una clasificación de sindicatos blancos, amarillos y rojos, denominación que tiene que ver con la inclinación doctrinal o política de la agrupación de los trabajadores.

Sindicatos blancos o de protección o charros, son agrupaciones creadas o impulsadas por los patrones para tener en ellas apoyo seguro en el manejo de las relaciones laborales. Así, los dirigentes sindicales quedan sometidos a los caprichos de los empresarios. Si los trabajadores forman otro sindicato en la empresa, siempre se mantendrá como mayoritario el sindicato blanco.

Si una organización sindical legítima pide la firma de un contrato colectivo, la empresa alegará que ya tiene un contrato firmado y depositado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. El patrón siempre tendrá firmado uno con el sindicato de sus amigos, un contrato colectivo a modo.

Por eso los sindicatos de protección dan origen a los contratos colectivos de protección. Los patrones tienen su respaldo en ellos, cuyos dirigentes lo hacen dando la espalda a los trabajadores. Los sindicatos y los contratos colectivos de protección son una práctica que cierra el camino a los sindicatos democráticos, asegura a las empresas márgenes amplios de unilateralidad, no tienen representación verdadera, los trabajadores padecen salarios bajos, todas las demás condiciones son anémicas y no ejercen el derecho de huelga. ¿Qué huelgas van a realizar sindicatos manejados por los amigos del patrón? Los dirigentes en un banquete o después de un viaje pagados por el patrón, ya firmaron el contrato colectivo que les pidió la empresa.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) emitió su 359 Informe del Comité de Libertad Sindical, en el que señala que fue admitida la queja que presentaron

diversas organizaciones en contra del Estado mexicano por permitir la práctica extendida de los contratos colectivos de protección patronal o sindicalismo blanco. La OIT, luego de una amplia investigación, emitió una serie de recomendaciones, entre las que se encuentra la solicitud al gobierno de México para que se inicie un diálogo constructivo con las organizaciones querellantes, entre ellas centrales obreras internacionales y nacionales. También recomendó al gobierno mexicano que examine la situación de los sindicatos de protección en el país.

Asimismo, la OIT indicó al gobierno que se revise la representatividad mínima de las organizaciones sindicales para negociar colectivamente, y la falta de imparcialidad de las Juntas de Conciliación y Arbitraje. El gobierno mexicano respondió que no existen en el país contratos de protección porque la ley no lo permite.

Partiendo de lo anterior podemos concluir por qué PwC, no cuenta con trabajadores sindicalizados, sin embargo ha decidido tener en su firma un sindicato blanco, ya que debido a su estructura, sus condiciones laborales, sus contratos individuales y giro, es lo más razonablemente conveniente. Dicho sindicato está representado por un Socio de Capital Humano.

"Son grandes las ventajas industriales que se derivan del principio económico de la división del trabajo, pero por él se ha privado de alma y de vida al trabajo del hombre."

Kepler, Johannes

Capítulo XVIII Higiene y Seguridad Industrial

Introducción

La globalización económica, su situación geográfica y tratados con diversas naciones en las últimas décadas han favorecido el desarrollo industrial de México, mismo que no ha quedado exento de problemas al propiciar el uso de equipo y espacios de trabajo que no consideran las características, capacidades y limitaciones de los mexicanos al diseñarlos. La ergonomía es un tema poco actualizado en la legislación, y en materia educativa es considerada dentro de algunas licenciaturas y postgrados, además de ser promovida y difundida por la Sociedad de Ergonomistas de México A.C. (SEMAC).

México es un país de 106.5 millones de habitantes, de los que cerca del 52% de la población se concentra en ciudades y zonas metropolitanas¹, y aproximadamente el 44% tienen una edad dentro del rango considerado “económicamente activa”². En las últimas décadas se han presentado diferentes situaciones como la globalización económica y de producción, la firma de tratados de comercio entre México y diversas naciones, así como la situación geográfica del país, que han promovido el surgimiento y crecimiento de las empresas nacionales y extranjeras, principalmente en el área norte del país y zonas metropolitanas, creando con ello una importante cantidad de puestos de trabajo en diversos sectores productivos, de transformación y prestación de servicios. Esta situación ha representado aspectos benéficos para el país y su población, pero a la vez ha provocado problemas propios del inadecuado diseño de las actividades, equipos y espacios de trabajo en los que no se ha considerado las características, capacidades y limitaciones de los mexicanos, lo que se ve reflejado en el incremento de lesiones biomecánicas, músculo-esqueléticas, incomodidad, excesiva carga física y mental, que influye en la disminución de la calidad de los productos, la efectividad del trabajador y la eficiencia de las empresas, y que finalmente repercuten en la realidad y la economía de las empresas Mexicanas.

Ergonomía

La ergonomía puede aportar diferentes propuestas con el objetivo de mejorar las condiciones en las que se realizan las actividades en los puestos de trabajo, que resulten benéficas tanto para los trabajadores, las empresas y el país, ya que al diseñar actividades, equipos y espacios de trabajo adecuados a las características de los usuarios se puede reducir la fatiga física y mental, y con ello el nivel de riesgo al que está sometido el trabajador por la actividad, al mismo tiempo disminuye su posibilidad de cometer errores, con lo que las labores pueden resultar más efectivas y eficientes.

Esto a las empresas les conviene al obtener productos de mejor calidad, disminuyendo el ausentismo y los días de incapacidad laboral, con la reducción del nivel de riesgo de lesión y fatiga, lo que finalmente impacta en los costos y tiempos de producción, así como las cuotas de seguridad social para las empresas y un menor gasto para las instituciones de salud sociales.

Las áreas de la actividad económica que presentaron una mayor incidencia de accidentes y enfermedades de trabajo en el 2012 fueron:

DIVISION DE ACTIVIDAD ECONOMICA	ACCIDENTES DE TRABAJO	ENFERMEDADES LABORALES
Industria de la Transformación	87.775	3.848
Comercio	59.218	307
Servicios para Empresas, Personas y el Hogar	48.395	459
Industria de la Construcción	31.169	190
Servicios Sociales y Comunales	18.452	92
Transporte y Comunicaciones	18.705	867

Dimensiones de la Administración de Recursos Humanos

Agricultura, Ganadería, Selvicultura, Pesca y Caza	7.628	16
Industrias Extractivas	2.922	1735
Industria Eléctrica y Captación y Suministro de Agua Potable	3.165	136
No identificada	96	161

Estas cifras han empezado a crear conciencia dentro de algunas empresas y ha despertado su interés para promover el conocimiento, evaluación y aplicación de la ergonomía y otras especialidades como la medicina del trabajo y salud ocupacional, aunque la motivación para revisar y diseñar actividades, equipos y puestos de trabajo que representen menores niveles de riesgo para los operadores se deriva principalmente de la solicitud de la matriz de la empresa en el extranjero, o requerimiento de los clientes, generalmente extranjeros. Desafortunadamente, la mayoría de los empresarios consideran a la ergonomía como un gasto, aunado a la disponibilidad de mano de obra por las altas tasas de desempleo del país, y no como una inversión de la cual se obtendrán mejores resultados financieros, de productividad y calidad a corto y mediano plazo.

Legislación laboral en materia de Ergonomía.

La ergonomía es un tema deficiente dentro de la legislación mexicana; en el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, que emite la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 1997, se menciona específicamente a la ergonomía en dos artículos:

Capitulo primero

Artículo 2°. Para los efectos de este ordenamiento, se entenderá por:

V. Ergonomía: Es la adecuación del lugar de trabajo, equipo, maquinaria y herramientas del trabajador, de acuerdo a sus características físicas y psíquicas, a fin de prevenir accidentes y enfermedades de trabajo y optimizar la actividad de éste con el menor esfuerzo, así como evitar la fatiga y el error humano.

Artículo 102. La Secretaría promoverá que en las instalaciones, maquinaria, equipo o herramientas del centro de trabajo, el patrón tome en cuenta los aspectos ergonómicos, a fin de prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.

También existen Normas Oficiales Mexicanas (NOM), que de alguna forma reglamentan algunos aspectos que el ámbito laboral de incumbencia para los ergonomistas.

Debido a esto PwC se ha preocupado por impulsar las condiciones que eviten la interrupción de las operaciones y proporciona la información de interés para lograr las condiciones que garanticen la integridad del personal, los bienes y el prestigio de PwC, debido a la ocurrencia de cualquier riesgo; interno, externo, accidental o intencionado, inclusive en condiciones extremas.

Por lo cual tiene tres principios importantes a seguir:

1.- Orden

2.- Seguridad

3.- Limpieza

Con estos puntos lo que la firma busca es crear un mejor ambiente de trabajo.

Orden

PwC brinda a sus empleados un sistema de hoteling , llaves de puertas en oficinas. lockers, gavetas; con el fin de proporcionar un área de trabajo pero depende totalmente del personal ser ordenados, recoger todos los días su lugar de trabajo y no dejar sus pertenencias a la vista, revisar el iniciar el día su equipo y material esto con la finalidad de que cualquier persona pueda tomar sus herramientas de trabajo y/o objetos personales.

Tambien cuenta con un departamento de archivo, en el cual se puede clasificar y enviar los documentos que ya no estén utilizando o que no utilizaran en un periodo considerable, les permite eliminar los documentos que no usan y no necesitan de esta manera se puede eficientar los espacios de trabajo.

Limpieza

La firma proporciona:

1.- Un personal de mantenimiento, el cual apoya en al limpieza diaria y completa para hacer del lugar de trabajo un lugar agradable, siempre y cuando el personal cuida la imagen y procure sentirse orgullosos de trabajar en un lugar limpio y bien organizado.

2.- Comedor: áreas para café: con lo que busca evitar una mala imagen pero dependende del personal mantener limpios los lugares.

3.- Botes de basura: los ha brindado para evitar tener una mala imagen, contando con el apoyo de los empleados para utilizarlos, no introducir alimentos y de verdad utilizarlos para lo que han sido diseñados

Seguridad

La firma proporciona:

1.- Personal de seguridad: el personal puede denunciar cualquier irregularidad en donde puedan apoyarlos en situaciones determinadas y aseguramos de que no habrá áreas sin responsables.

2.- Estacionamiento: el personal deberá usar la tarjeta para el estacionamiento, manejar con precaución y obedecer los señalamientos.

3.- Tecnología: La firma cuenta con videos circuitos cerrados de televisión , sistemas de seguridad contra incendios (detectores de humo y calor), de cualquier manera el personal que sabe que cuenta con una extensión de seguridad interna par aque pueda auxiliarlos en cualquier situación o pueden reportar a personas que parezcan sospechosas.

4.- Credencial, gafete o etiqueta de visitante: Las cuales deben portarlos en un lugar visible. Ayuda a evitar el acceso a personas extrañas, pero depende del personal familiarizarse con sus compañeros de trabajo, aumentar el compañerismo, y sentido solidario y tener una cultura de denuncia para poder reportar a personas extrañas y que no porten credencial, ni gafete, ni etiqueta de visitante.

DetECCIÓN DE RIESGOS

Objetivos

- Proteger la integridad del personal, los bienes, la información, y el prestigio de PwC.
- Impulsar la autoprotección de las instalaciones, al menos para primera respuesta, por medio del conocimiento de riesgos, el convencimiento y la participación del personal.

Riesgos Principales

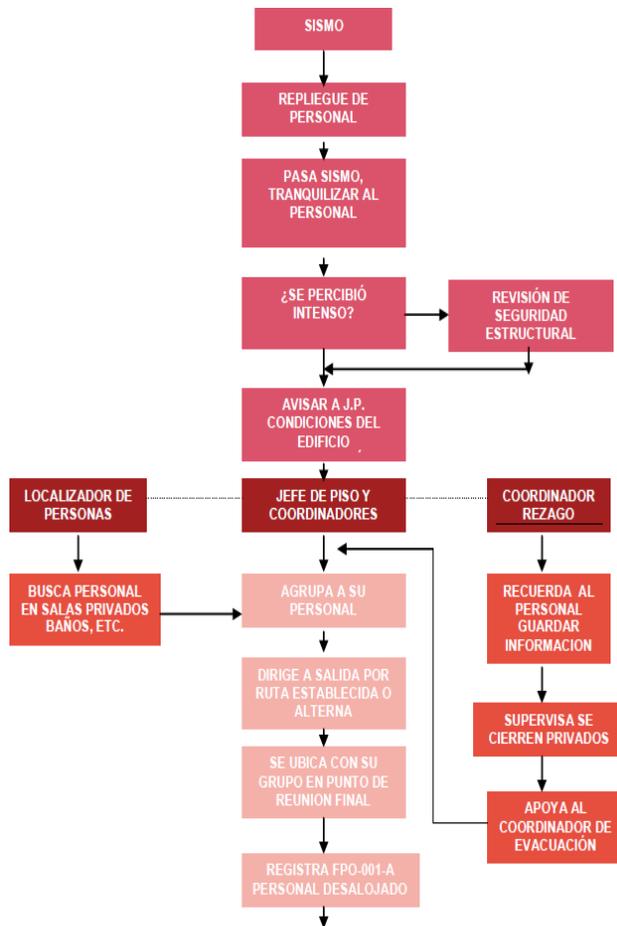
- Seguridad al personal (repliegue, evacuación o desalojo)
- Seguridad a la información (robo, pérdida, destrucción, alteración, etc.)
- Riesgos naturales (sismos, inundación, epidemias, rayos, etc.)
- Riesgos tecnológicos (fallas de equipo, falta de servicios, etc.)
- Riesgos psicosociales (asalto, robo, agresiones, etc.)

Modelo de seguridad PwC.



Cuenta con un manual de procedimientos para cada tipo de siniestros, como por ejemplo:

- Manual de primeros auxilios (soporte básico de vida)
- Manual de Procedimientos Operativos de Seguridad: Sismo



Los 13 puntos básicos de seguridad en PwC.

De las credenciales de identificación e ingreso:

I. Portar la credencial de PwC en un lugar visible y en el caso donde las oficinas cuentan con lectoras de acceso es indispensable registrarla electrónicamente. En caso de pérdida notificar de inmediato a Seguridad o a la Administración.

Ver política Índice: 8 Administración, subíndice: 5.1 Credencial

II. Solicitar la identificación a cualquier persona extraña o del staff que no porte identificación visible, reportando cualquier anomalía.

III. a) Para identificar a los visitantes de las oficinas de PwC, todo personal que programe la visita de alguna persona debe proporcionar a recepción principal: hora de visita, nombre(s) del (los/las) visitantes, nombre de la compañía, marca y placa del automóvil en su caso, nombre de la persona a quién se visita e indicar a quien se debe dar aviso cuando el visitante llegue. Las visitas siempre deben ser escoltadas por algún miembro del staff mientras se encuentren dentro de las instalaciones de PwC.

b) en la oficina Mariano Escobedo además las asistentes deberán recibir y despedir al visitante en el vestíbulo principal de planta baja cuando éste último haya concertado cita con un socio.

Ver política Índice: 8 Administración, Subíndices: 5.6, 5.7, 5.8 y 5.9. Acceso de visitas y uso del estacionamiento.

Del Equipo De Computo:

IV. a) Todo el personal deberá utilizar el candado de su equipo laptop tanto en las oficinas del cliente como en las instalaciones de PwC;

b) Además del inciso anterior en la oficina Mariano Escobedo los equipos deberán de contar con el chip de identificación de usuario; todo usuario que salga de las instalaciones de PwC con su respectivo equipo laptop, debe verificar en el escritorio

de Seguridad Interna que su computadora haya sido registrada electrónicamente de manera correcta.

Ver política Índice: 8 Administración, subíndice: 5.2 Aseguramiento de computadoras e Índice: 5 Global Technology Solutions (GTS) Subíndice: 4.7 Seguridad.

V. Es de suma importancia la adecuada utilización de contraseñas para proteger los sistemas y recursos informáticos de la Firma y minimizar el riesgo de acceso no autorizado a información confidencial de la Firma y de sus clientes. Las contraseñas deberán seguir los estándares recomendados para su construcción, rotación y administración.

Ver política Índice 5 GTS, Subíndice 1.5 Seguridad de Acceso a la Información

VI. Todos los empleados de PwC tienen acceso a Internet para apoyar cualquier actividad de negocio que así lo requiera, sin embargo, y dado que el uso de esta herramienta implica diversos riesgos si no se utiliza adecuadamente, es de suma importancia que todos los usuarios estén informados de las mejores practicas para su utilización y eviten su uso para fines no relacionados con actividades de la Firma.

Ver política Índice 5 GTS, Subíndice 3.1 Uso de Internet

De la Información:

VII. Los documentos que no estén siendo utilizados o que no se utilizarán en un período considerable deben ser enviados a archivo para ser resguardados.

VIII. Con el objeto de minimizar la pérdida o mal uso de la información contenida en documentos, expedientes, carpetas, medios magnéticos (CD, DVD, dispositivos USB, discos duros externos) , etc., éstos deberán ser guardados o almacenados bajo llave cuando no se utilicen, particularmente fuera de horarios de trabajo.

Del Orden Y Limpieza:

IX. Mantener su lugar de trabajo limpio, ordenado y libre de obstáculos para eficientar los espacios, mantener una buena imagen y tener un ambiente confortable para todos.

X. Dentro del área de oficina de PwC queda prohibido fumar y comer alimentos distintos a los que se expenden en las máquinas ubicadas dentro de las instalaciones.

Ver política Índice: 8 Administración, Subíndice: 5.3 Alimentos y bebidas dentro de la oficina

De La Seguridad Personal:

XI. No dejar a la vista objetos de valor.

XII. Ubicar las salidas de emergencia dentro del edificio.

XIII. Ubicar visualmente a los compañeros que trabajan alrededor de tu espacio de trabajo, con objeto de identificar a personas extrañas.

De la reglamentación:

Es importante hacer inca pie que la firma se ha ocupado en tener todo bajo la debida reglamentación lo cual facilite el cumplimiento de sus reglas, política y procedimiento, para lo cual se ha encargado de darle la debida propagación mediante, medios impresos y electrónicos.

Por ejemplo:

- Código de Vestimenta
- Código de conducta

Por todo lo anterior podemos concluir que PwC cuenta con las herramientas necesarias para que el personal pueda desempeñar sus labores diarias de trabajo, en el mejor ambiente necesarias y lo más importante con las instalaciones adecuadas para desempeñar una jornada laboral con toda seguridad orden y limpieza, esto se ve reflejado es la nulidad de casos de accidente de trabajo, siniestros y emergencias. También ayuda a generar un mejor ambiente de trabajo, lo cual impacta en tener un mejor desempeño y desarrollo del trabajo de su personal.

Conclusiones:

El trabajo final desarrollado busca principalmente dimensionar la complejidad de la administración de los recursos humanos en la firma PricewaterhouseCoopers, por lo cual tomamos como punto de partida la manera en que se gestionan; la cual reside en la toma de decisiones de la Dirección, esta reconoce que hay que cambiar constantemente para ser la mejor firma de consultoría, por lo que fundamenta la gestión del capital humano en sus principios y sus manera de hacer el negocio de forma sólida para que la compañía se enfoque a la satisfacción de las exigencias del entorno, además no solo definirla sino transmitirla, hasta asegurarse que es comprendida y compartida por todo el resto de la firma.

Para esto PwC ve necesario formar directivos, socios y gerentes que se caractericen por poseer una gran capacidad y conocimientos técnicos sobre la actividad que se realiza y así poder definir en cada momento que es lo que hay que hacer, ya que el cambio, hoy es algo inevitable para mantener la continuidad, que si bien es necesaria para la firma también lo es para la sociedad, el cambio es un prerrequisito, si No cambias, mueres. Sometidos hoy, a una fuerte presión exterior, la firma más que nunca, se guía en la manera en que debe afrontar el futuro, a pesar, de esa gran incertidumbre.

Las estrategias adoptadas por la alta dirección en PwC constituyen el punto de partida para la forma que va a funcionar la administración del capital humano, esta se caracteriza por eliminar todos aquellos sistemas rígidos inflexibles, lentos e impersonales, todo aquello que va en contra de las tendencias actuales del entorno, siempre orientado hacia la productividad, para lo cual adopta nuevos métodos de trabajo, con el objetivo de dar respuesta a la gran presión competitiva a la que se encuentran sometidos.

El principal reto al cuál se enfrentan es al cliente el cual exige cada día calidad de los servicios que recibe, ya que el cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo

que es un consumidor exigente. Lo anterior provoca que la firma necesite cambiar para adaptarse a los cambios que se están produciendo en el entorno.

Como se ha planteado, la Dirección establece las estrategias y la compañía debe ser capaz de funcionar de manera tal que dé respuestas a la satisfacción del cliente, pero quien gesta este proceso son las personas las cuales están presentes en toda la firma y son el factor más activo y dinámico dentro de la fuerza productiva de PwC.

Cada sector es diferente, al igual que cada empresa, pero existen reglas generales de la administración de los recursos humanos que marcan la pauta ya que otro de los grandes hándicaps, es que, a veces, se desconoce qué es lo que hay que cambiar, por lo cual es menester identificar, ¿Adónde se quiere gestionar el capital humano?

Partiendo de la importancia que tiene el capital humano en PwC podemos destacar algunos de las actividades claves que realiza la administración de los recursos humanos; el cual empieza con un minucioso proceso de reclutamiento, selección y contratación, basado en un análisis de puesto profundo que enfatiza las actitudes, aptitudes y conocimientos, así como fijar las condiciones que van a recibir y qué se espera de ellos. Para identificar dichas fortalezas en los aspirantes se cuenta con una serie de evaluaciones psicométricas, de conocimiento y de habilidades interpersonales que debe tener cada una de las personas que integrarán las filas de la firma, pero a pesar de lo robusto que es este proceso la rotación de personal tiene un factor destacado, pero no importante. Esto nos dimensiona la complejidad y la trascendencia que tienen estos procesos para encontrar a la persona adecuada, para el puesto adecuado, y que a su vez la firma pueda satisfacer las necesidades de cada uno de ellos para mantenerlos.

Así mismo; pudimos observar que PwC mantiene un proceso de adaptación para los empleados y la importancia que tiene a cabo llevarlo, con la finalidad de evitar posteriores inconvenientes por desconocer reglamentos, políticas o normas ya establecidas por la empresa., sin embargo en México se ha minimizado la importancia de brindar una inducción apropiada a los nuevos empleados, y pretendiendo “aprovechar” al máximo el beneficio que puedan obtener de una

persona, por el contrario logran que se pierda el interés por el puesto, pérdida de tiempo al averiguar un proceso que ya existe pero que jamás se indicó, y que al final genera reproceso y dinero.

El más robusto de sus procesos es el de la evaluación constante basado en competencias, que le garantiza el mejoramiento de su personal y de la firma, creando un desarrollo integral de cada uno ellos tanto en la parte de conocimientos teóricos, la practica continua, así como las habilidades de trabajo en equipo, coaching y liderazgo. Al detectar las necesidades de formación de cada uno de los integrantes se enfocan en su capacitación para trascender las expectativas esperadas de ellos y garantizar la mejora continua.

Otro de sus procesos más destacados dentro de la firma PwC es la evaluación de clima laboral, donde puede identificar los motivadores principales de su gente y de esta manera estimularlos adecuadamente para que ellos crezcan como profesionales y junto con la empresa. Tema bastante difícil de llevar a la práctica por la naturaleza del ser humano, por ello la firma promueve continuamente un proyecto de vida y carrera buscando la continua satisfacción empresa empleado.

Durante el desarrollo del trabajo realizado dimensionamos el papel fundamental de las personas que laboran en la firma, las cuales no solo se involucran, sino se comprometen con la misión y los objetivos de PwC; que ellas son las conductoras y ejecutoras del proceso sin ellas sería imposible la continuidad de la firma, esto obliga y condiciona, a ver a las personas en la organización, desde el punto de vista productivo; es decir es necesaria la implicación y motivación de las personas en el trabajo, para producir más y más, inventándose numerosos sistemas de incentivos para ayudar a tal fin, para lograr en las personas creatividad, compromiso, iniciativa y comunicación .

PwC asume que el verdadero éxito hoy, está en lo que realmente sienten, piensan e interpretan las personas y sobretodo en la capacidad de reconocerlo, organizarlo y utilizarlo.

Bibliografía.

La Gestión de los Recursos Humanos

Autor: Simon Dolan, Ramon Valle, Tercera Edición Fecha de publicación 27-jun-07 Mc Graw

Administración de los Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chivenato, Octava Edición, Fecha de publicación 02-enero-07 Mc Graw

Desarrollo Organizacional Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la Organización

Autor: Wendell French, Cecil H. Bell, Jr. Quinta Edición Fecha de publicación 1996 Prentice Hall

Estrategia Competitiva Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia

Autor: Michael E. Porter, Vigésima Séptima Edición, Fecha de publicación 2000 Cecsca

Ley Federal del Trabajo

Administración de la producción y de las operaciones: Conceptos, Modelos y funcionamiento

Autor: E. Everet... [et al.] México: Ed. Prentice, 1991.

Gestión de los Recursos Humanos

Autor: Michael Beer... [et al.] , España. Ed. Ministerio del Trabajo 1989

Economía de las empresas: análisis de las decisiones empresariales

Autor: E. Bueno Campos, I. Cruz Roche. J. Durán Herrera. __ Madrid: Ed. Pirámide, 1989

Calidad, productividad. La salida de la crisis

Autor:W Eduards Deming. __ España: Ed. Díaz de Santos S.A, 1989.

La carrera

Autor: Eliyahu Goldratt. __ México: Ed. Castillo, 1995.

La meta

Autor: Eliyahu Goldratt. __ México: Ed. Castillo, 1993

Administración de operaciones: toma de decisiones en las funciones de operaciones

Autor: Roger Schroeder. __ México: Ed. Mc Graw Hill,1988.

Páginas Consultadas:

Administración del talento humano

by [Augusto Javes Sanchez](#), Docente Investigador at Universidad Peruana Simón Bolívar on Sep 22, 2012

<http://www.slideshare.net/ajavess/administracin-del-talento-humano-14407771#btnNext>

www.indexjuarez.org

http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf

contratoscolectivos.stps.gob.mx

www3.diputados.gob.mx

www.oportunidades.gob.mx

<http://www.rincondelvago.com>

<http://www.tareas.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.fonacot.gob.mx>

<http://www.stps.gob.mx>

<http://www.ilo.org/spanish>

www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/.../tomo1/21.pdf

Fuentes de Información consultados en PwC.

Base de PC&D 2013-2014 de PwC"

Manuales y Procedimientos de PwC

Políticas PwC

Código de Conducta PwC

Código de Vestimenta PwC

Artículo publicado por PwC sobre la Reforma Laboral