



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**CON INCORPORACIÓN A LA UNIVERSIDAD
AUTONOMA DE MEXICO 3183**

**“FUNDAMENTOS PARA UNA PROFESIONALIZACIÓN
DE LOS PROMOTORES DE LAS AFORES”**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PRESENTA:
RICARDO TRONCOSO ESTRADA**

Director de Tesis: Marco Antonio Chávez Arellano

MEXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**“FUNDAMENTOS PARA UNA PROFESIONALIZACION DE LOS
PROMOTORES DE LAS AFORES”**

Presenta: Ricardo Troncoso Estrada

Director de Tesis: Marco Antonio Chávez Arellano

Revisor: Alfonso Hernández Olvera

AGRADECIMIENTOS:

“Este trabajo, ha requerido de tiempo, esfuerzo y dedicación, por ello agradezco primero que nada a mi esposa Izmet, la mujer más importante en mi vida, por la paciencia y apoyo en este y todos los proyectos trascendentes que hemos vivido a lo largo de 15 años.

A mis padres Virginia y Manuel quienes me formaron y me permitieron ser lo que soy, a todos mis hermanos porque en su compañía aprendí a dejar de ser niño.

Y a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este proceso.

De igual manera mi más sincero agradecimiento al Director de Tesis, al Revisor de la misma y al Dir. De la Escuela de Negocios por su tiempo y cooperación en este trabajo.

A todos muchas gracias”.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. CONCEPTUALIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN	2
1.1. El Concepto de Administración	2
1.2. Importancia de la Administración	4
1.3. Características de la Administración	5
1.4. Proceso Administrativo	6
1.4.1 Planeación	8
1.4.2 Organización	8
1.4.3 Dirección	9
1.4.4. Control	10
1.5. Áreas Funcionales	11
II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	13
2.1. Administración de Recurso Humanos	13
2.1.1. Definiciones de trabajo	14
2.1.2 Denominación, definición y objetivos de la administración de recursos humanos	15
2.1.3. Definición de administración de personal	16
2.1.4. Función de Recursos humanos	16
2.1.5. Objetivos del departamento de recursos humanos	18
2.2. Planeación de Personal	19
2.2.1. Sistema de planeación de recursos humanos	19
2.2.2. Concepto e importancia de la planeación de recursos humanos	20
2.2.3. El proceso de planeación de recursos humanos	20
2.3. Dotación de Personal a la Organización	21

2.3.1. Proceso de reclutamiento	21
2.3.2. Requisitos previos al proceso de reclutamiento	21
2.3.1. Proceso de selección	22
2.3.2. Definición de selección	22
2.3.3. Objetivos del proceso de selección	23
2.3.4. Pruebas de empleo	23
2.3.5. Proceso de contratación	24
2.3.6. La inducción	24
2.3.7. Objetivos de la inducción	24
2.3.8. Introducción al departamento de personal	25
2.3.9. Introducción al puesto	25
2.4. Sistema de Administración de Sueldos y Salarios	27
2.4.1 Conceptos de la administración de sueldos y salarios	27
2.4.2. Proceso de administración de sueldos y salarios	28
2.4.3. Objetivos de la administración de sueldos y salarios.	29
2.4.4. Aspectos que deben abarcar las políticas salariales:	29
2.5. Capacitación	31
2.5.1. Fundamentos de la capacitación	31
2.5.2. Definiciones de capacitación	32
2.5.3. El Objetivo de la capacitación	32
2.5.4. Importancia y tipos de capacitación	33
2.5.5. El proceso de capacitación	34
2.5.6. Análisis de las necesidades de capacitación	35
2.5.7. Proceso de determinación de las necesidades	37
2.6. Higiene y seguridad	40
2.6.1. Aspectos legales de la higiene y seguridad	42
2.6.2. Organización de la función de Higiene y Seguridad	43

2.7. La evaluación del desempeño	44
2.7.1. Evaluación del Desempeño	45
2.7.2. Objetivo de la evaluación del desempeño	45
2.7.3. Métodos de evaluación del desempeño	46
2.7.4. El proceso de evaluación del desempeño	47
2.7.5. Control administrativo de personal	48
III. FORMALIDAD DE LAS AFORES	51
3.1 Breve Reseña Histórica de la Seguridad Social en México	51
3.2 Surgimiento del sistema de pensiones de capitalización individual	55
AFORES, SIEFORES y AMAFORE	58
Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro (AMAFORE)	60
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	61
Banco de México	61
Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)	61
Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)	62
Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR)	62
PROCESAR	63
Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)	63
3.3 Funcionamiento del sistema	64
Afilaciones	64
Afilados por entidad federativa	65
Afilados activos según rangos de salarios mínimos	67
Aportaciones voluntarias	68
Retiros	68

Servicios	69
Competencia	69
Comisiones	70
Agentes promotores	71
3.4 Inversión de los Recursos	72
Composición de la cartera	73
Régimen de inversión	74
Importancia de los rendimientos	77
IV. ÁMBITO JURÍDICO DE LAS AFORES	79
4.1. Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro	79
4.2. Reglamento de La Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro	80
4.3. CIRCULAR CONSAR 05 Reglas Generales a las que Deberán Sujetarse los Agentes Promotores de las Administradoras de Fondos para el Retiro.	81
REGLAS GENERALES A LAS QUE DEBERAN SUJETARSE LOS AGENTES PROMOTORES DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO	82
CAPITULO II DE LA BASE DE DATOS DE AGENTES PROMOTORES	83
CAPITULO III DEL REGISTRO DE AGENTES PROMOTORES	84
Sección I Del Registro de Agentes Promotores	84
Sección II De la solicitud de inscripción en el Registro de Agentes Promotores	85
CAPITULO IV DE LOS EXAMENES DE POSTULACION, REVALIDACION Y ACTUALIZACION	87
Sección I De la aplicación de los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización a los Agentes Promotores	87
Sección II De contenido de los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización	88
Sección III Del Examen de Postulación	89
Sección IV Del Examen de Revalidación	89

Sección V Del Examen de Actualización	89
Sección VI (D) Disposiciones relativas a la aplicación de los Exámenes de Postulación y Revalidación de acuerdo al control interno de las Administradoras	90
CAPITULO V DE LA RESPONSABILIDAD DE LAS ADMINISTRADORAS	90
Sección I De las obligaciones de las Administradoras	90
Sección II De la capacitación de los Agentes Promotores por parte de las Administradoras	92
Sección III De la terminación de la prestación de servicios de los Agentes Promotores a las Administradoras	92
CAPITULO VI DE LAS OBLIGACIONES DE LOS AGENTES PROMOTORES	93
CASO PRÁCTICO	96
Detección de necesidades	96
Conocimiento del trabajador de la cuenta individual.	96
Contratación de agentes promotores por las afores	97
Plantilla de agentes promotores.	97
Plantilla de agentes promotores por afore sep- 2007	97
Políticas y requisitos:	98
Factores que se deben de conocer al momento de elegir una afore y su impacto real en el mercado de las afores.	100
Diagnóstico	103
PROPUESTA	104
Conclusiones	106
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	107
Definición del problema.	107
Hipótesis.	108
Objetivos.	109
Justificación.	109
Metodología.	111

INTRODUCCIÓN

Las oportunidades que representan las Afores, tanto para contar con un fondo para el retiro como para hacer inversiones de capital, son un campo poco explorado por el común de la gente. Son diversos los factores que intervienen para que se presente esta situación, desde los aspectos culturales, donde la falta de formación en el ahorro esta claramente presente, hasta el manejo puramente técnico que los agentes promotores realizan del tema, donde se observan factores como valor de una marca o servicios como estados de cuenta adicionales, lo cual deja de lado aspectos como la responsabilidad de formar un patrimonio que permita tener un retiro digno lo que es un compromiso para con los demás miembros de la sociedad y de la familia.

Ante esto, tristemente el trabajador posterga o resta importancia a la elección de la Afore que manejará el dinero de su cuenta individual para el retiro, sin darse cuenta que es indispensable para la construcción de un mejor futuro, o por lo menos para la construcción de una mejor pensión.

Si se considera que prácticamente el total de las contrataciones de los servicios de las administradoras (99.9%¹) se realiza a través de los agentes, es evidente que la inmediata inserción a las afores de personas que no cuentan con una formación previa y seria a nivel, por lo menos, técnico y la falta de instrumentos o medidas que permitan elegir de forma asertiva a las personas idóneas para este tipo de trabajo, han demeritado en la funcionalidad y eficiencia de este campo.

El problema se extiende a la preparación que las Afores brindan a sus agentes. Una preparación meramente técnica e incluso ya anticuada con viejos esquemas de aprendizaje y poco acercamiento comunicativo con el cliente.

¹ Fuente procesar a 2007.

CAPÍTULO I

Conceptualización de Administración

1.1. El Concepto de Administración

La administración puede definirse como un grupo de principios, técnicas y prácticas que permiten lograr los objetivos de una organización por medio de la provisión de los medios necesarios que brinden la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros. En tanto que algunos tratadistas la dividen en: planificación, organización, dirección y control², otros la dividen en cinco etapas tales como: la prevención, la organización, la dirección, la coordinación y el control. A partir de esto último, se advierte que la administración es un conjunto de aspectos materiales, tecnológicos y humanos o de producción y, por lo tanto, un elemento ordenado. Es por ello que la frase: “Hacer a través de otros y con otros”, resume la tarea administrativa que consiste en diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen en equipo y alcancen eficazmente las metas que se hayan establecido. La administración es una cualidad inherente al ser humano, por ello comprende todo tipo de organización en todos sus niveles. La meta de la administración consiste en crear un superávit, y generar bienestar a nivel laboral, económico y social. La administración se fundamenta en la productividad, lo cual demanda eficacia y eficiencia. Por su naturaleza, se puede aducir que el ser humano administra instintivamente, sus actividades siguen cierto orden y sentido ya sea de manera consciente o inconsciente. En principio, el hombre es un ser que planea y se fija objetivos a corto, mediano y/o largo plazo, que analiza las posibilidades o medios con que cuenta para alcanzar dichos objetivos, que establece prioridades, se capacita y administra sus recursos (monetarios, intelectuales, materiales...), por ello, los

² Vid, Reyes Ponce, Agustín., “Administración de empresas”, Limusa, México, 1990.

conceptos de eficiencia (capacidad humana de lograr objetivos) y eficacia (manejo adecuado de los medios técnicos) forman parte sustancial de este proceso.

A nivel empresarial, se ha comprobado que la mayor parte de los fracasos en los negocios se debe a una mala administración. En estos casos, la dirección carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones pertinentes a los problemas, lo cual se traduce en la falta de conocimiento o estrategias para planear, organizar, dirigir y controlar la empresa.

De acuerdo con Terry G.R.³, la administración siempre tiene un objetivo que cumplir y tiene un impacto en la vida del hombre debido a que modifica y orienta su entorno (personal, profesional y social). Para el autor, la administración consiste en lograr un objetivo común, mediante el esfuerzo organizado de un grupo de trabajo que realiza tareas específicas. De esta manera, cada uno de los miembros del equipo forma parte de la organización administrativa, resultado del esfuerzo común. Así pues, es importante que la administración deje a un lado el individualismo, ya que esto le permitirá tener mejores resultados. De ahí que también se conciba a la administración como “el arte de delegar responsabilidades”. Cuando esto sucede, más allá del reconocimiento técnico y monetario, la administración reconoce el valor de los recursos humanos, las aptitudes, actitudes, habilidades y eficacia de cada una de las personas que forman parte del proceso. Tanto la habilidad técnica, como la comprensión de la naturaleza de las tareas humanas a realizar, conforman elementos indispensables en la gestión administrativa. En este sentido, una buena administración cumple con dos funciones básicas: la administrativa y la operativa. La función administrativa, propiamente dicho, se encarga de administrar o dirigir una empresa en forma estratégica u organizada; la función operativa, por su parte, se enfoca en el funcionamiento o desarrollo de las actividades en los distintos departamentos (compras, promoción, publicidad, crédito, cobranzas, control de inventarios, contabilidad...).

³ Grima Terre, Joan David, “Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa”, Vol. 1 “ El proceso de Dirección General”, Orbis S. A., Barcelona, 1989.

En resumen, la administración representa el orden y, por lo tanto, establece los principios bajo los cuales se trabaja, ya sean de índole laboral, político, institucional, ético o moral. Los objetivos de una empresa, y en particular de su administración, son esenciales para su buen funcionamiento. Se trata de tener claro lo que se quiere conseguir con calculados esfuerzos en los distintos departamentos y con la ayuda del personal, que cumpla con el perfil requerido. No se puede cumplir una tarea si no se tiene claro el por qué y para qué se hace. La administración es la planeación que permite reducir costos apoyada en la eficacia y la eficiencia. La eficacia o efectividad se enfoca en los resultados u objetivos, por lo que requiere un enfoque proactivo, que permita a la empresa anticiparse a las situaciones en lugar de reaccionar ante ellas. Por su parte, la eficiencia destaca los medios, la solución de problemas, el ahorro en los gastos, el cumplimiento de las tareas y obligaciones así como la capacitación de los empleados. A diferencia de la eficacia, la eficiencia sigue un enfoque reactivo. La eficiencia responde a la pregunta cómo se hacen las cosas, la eficacia, por el contrario, para qué se hacen, cuáles son los objetivos que se persiguen y qué resultados se espera obtener. La eficacia se centra en el ¿Qué?, ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo? y la eficiencia en el “¿Cómo?”, ¿Cómo podemos mejorar lo que estamos haciendo? En el desarrollo de la estrategia de una empresa, el enfoque que debe prevalecer al formular objetivos y estrategias es el de la eficacia. El enfoque de la eficiencia entra en el momento en que se definen los planes de trabajo, los presupuestos y las acciones para poner en práctica la estrategia.

1.2. Importancia de la Administración

La importancia de la administración está definida por el valor de su función independientemente de la empresa o institución a la que pertenezca. La productividad de una empresa se basa en la orientación de los objetivos de cada una de las actividades, de la eficacia y eficiencia con que se administren los medios con que se cuenta y de la organización de los recursos, ya sean técnicos, humanos o materiales. Todo esto repercute no sólo en la economía de los diferentes sectores productivos en los que se ubique la empresa, sino también en

la economía nacional, así como en las condiciones laborales (salarios, claridad en el objetivo de tareas, establecimiento de nuevas metas, reducción de esfuerzos innecesarios...) personales y profesionales de los empleados.

1.3. Características de la Administración

Las principales características de la administración son:

1. **La universalidad.** Donde quiera que exista un organismo social, sin importar su naturaleza (organismo público, privado, religioso, educativo, político, militar...) se necesitará un organismo que coordine los medios con que se cuenta. La administración es universal porque se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
2. **Las características propias de la administración impiden que sea confundida con otra ciencia.** Aunque la administración se auxilie de diversas áreas, ésta no se confunde con otras disciplinas, ya que tiene como objetivo el aprovechamiento óptimo de los recursos de una empresa por medio de una metodología que consiste en analizar los sistemas que permiten operar a una empresa.
3. **La Unidad temporal.** Aunque existan diferentes etapas, fases y elementos del proceso operativo, el sistema administrativo nunca deja de funcionar.
4. **La Unidad jerárquica.** Todos los directivos de un organismo participan en distintos grados y modalidades de la administración.
5. **El valor instrumental.** La administración es un medio que ayuda a alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
6. **La Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.
7. **La Interdisciplinariedad.** La administración utiliza principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Emplea áreas de estudio como las matemáticas, la

estadística, el derecho, la economía, la contabilidad, la mercadotecnia, la sociología, la psicología, la filosofía y la antropología.

8. **La Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.4. Proceso Administrativo

La administración puede analizarse como un proceso mediante el cual se pretende eficientar las actividades de los individuos que se encuentren interactuando entre sí para lograr el alcance de los objetivos trazados llegando así a una meta en común; en la actualidad el proceso administrativo se divide en cuatro para su estudio:

- Organización
- Planeación
- Dirección
- Control

El proceso administrativo es una planificación bien trazada para el logro de objetivos plenamente establecidos y son etapas identificadas para dicho fin.

El proceso administrativo es una herramienta de la administración para el logro de los objetivos trazados, esta se basa principalmente en cuatro elementos básicos ya mencionados con anterioridad (Planeación, Organización, Dirección y Control)

El primer modelo que existió del proceso administrativo fue el de Fayol que lo divide en: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Para que la empresa funcione adecuadamente, se necesitan separar los elementos para fijar mejor sus reglas y después poder interrelacionarse con los elementos. A esto se refiere Reyes Ponce cuando define el proceso administrativo, separándolo en fase, elemento y etapa; este es el modelo que en la actualidad utilizan varios autores.

Cuadro 1 Proceso Administrativo⁴

Fase	Elemento	Etapa
Mecánica Administrativa	Previsión (Determina lo que se va a lograr)	Objetivos: (Fijan los fines). Investigaciones: (Analizan los medios con los que se pueden contar) Cursos Alternativos: (Adaptan los fines encontrados con los medios propuestos).
	Planeación (trazar objetivos y metas)	Políticas: (Principios para orientar la acción). Procedimiento: (Secuencias de operaciones). Programas, Pronósticos y Presupuestos: (precisar costos y tiempos)
	Organización (Estructuración de relaciones para lograr los objetivos)	Funciones: (División de Actividades) Jerarquías: (fija autoridad y responsabilidad) Obligaciones: (Tarea en concreto para cada unidad de trabajo)
Dinámica Administrativa	Integración (Dotar al organismo de los medios necesarios para su funcionamiento)	Selección: (Elección de candidatos) Introducción: (Conocer la compañía) Desarrollo: (Posibilidad de crecimiento del personal)
	Dirección (coordinar y vigilar actividades)	Autoridad: (derecho de un puesto organizacional) Comunicación: (Transferencia de información para alcanzar un fin común)
	Control (Sistema para medir resultados)	Supervisión: (inspección de la ejecución de los planes) Su establecimiento: (normas para llevar un control) Su operación: (función para llevar a cabo los controles) Su interpretación: (Analizar resultados para saber si esta funcionando)

⁴ Fuente: Reyes Ponce Agustín, Administración, Ed. Limusa Pág. 64

1.4.1 Planeación

La planeación es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, es decir, son los planes a seguir para alcanzar los objetivos, con el fin de que estos puedan ser controlados y medidos de tal manera que cuando no sean satisfactorios se puedan tomar medidas correctivas.

Dentro de la planeación es muy importante tomar en cuenta las relaciones humanas y el tiempo de acuerdo a los recursos disponibles, para establecer estándares de control.

Existen diferentes cursos de acción a seguir en la planeación como son:

Políticas: que son los planes permanentes que establecen lineamientos generales para la toma de decisiones.

Procedimientos: son los planes permanentes que contienen lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presenta con regularidad.

Programas, pronósticos y Presupuestos: los programas son los pasos a seguir, recursos a emplear, su orden y su oportunidad. Los Presupuestos son los recursos financieros asignados para cada proyecto y el tiempo de recuperación de los mismos.

1.4.2 Organización

Es el proceso para comprometer a dos o más personas, para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras, es por esto que cada organización tiene su esqueleto propiamente definido y cuando se requiere hacer una modificación en la estructura se dice que se está empleando un diseño de la organización, cada organización se puede estructurar dependiendo de su

complejidad, formalización o centralización, en donde se manejan las diferenciaciones dentro de la empresa, las normas y procedimientos diferentes y la concentración de una autoridad.

Para lograr una adecuada planeación se requiere cumplir con un proceso en donde⁵:

- Se divide el trabajo a realizar en las diferentes áreas y departamentos específicos.
- Asignación de tareas específicas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales.
- Coordina las diversas tareas organizacionales
- Conjunta puestos en unidades
- Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establece líneas de autoridad formales
- Asigna y utiliza los recursos organizacionales

1.4.3 Dirección

Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Un papel importante dentro de cualquier organización, es sin lugar a dudas la dirección, ya que es aquí donde recaen los grandes problemas que pueda tener la entidad con relación al factor humano, que es a final de cuentas el motor productor más importante.

Para tener un conocimiento amplio del manejo adecuado del personal se requiere que la dirección tenga conocimiento de todas y cada una de las áreas de la empresa.

⁵ Stifen P.Robbins, Coutler M., "Administración" Pág. 335

La dirección en cualquier organización, es el factor más importante, ya que tiene que ver con el manejo del personal para lograr los objetivos trazados, no solo observándolos como maquinas productivas, sino como seres humanos, con las necesidades propias de estos, y con el potencial consumidor que el hombre tiene. Por esto la dirección tiene que estar en una comunicación directa con el personal de cualquier área.

La creatividad en la organización, depende en una gran parte de la dirección, que aquí se establece la forma de trabajar y producir, las nuevas ideas y la forma de establecer los problemas que se suscitan.

En las diferentes áreas de la organización surgen lluvias de ideas entre los miembros, así que la dirección las tiene que captar y aterrizarlos para poder manejar adecuadamente la entidad.

1.4.4. Control

“La función gerencial de control en la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos⁶”.

Los objetivos de la empresa como ya se había hablado con anterioridad, se trazan en un principio en la planeación que es donde se manifiesta la forma de llevar a cabo u operar determinada tarea, y el control es la manera en que se debe de asegurar que se cumpla con estos objetivos, por esto se ha dicho que la planeación y el control deben de ir siempre de la mano, y siempre cumplir con las especificaciones detalladas en la planeación y la forma de controlarlos.

Es tarea de la dirección el llevar a cabo un eficaz control dentro de una tarea específica.

⁶ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración, pp 554

Existe un “proceso básico de control⁷” que se debe cumplir adecuadamente para el mejor desempeño de la organización:

- Establecimiento de estándares.
- Medición del desempeño frente a estos estándares.
- Corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes

1.5. Áreas Funcionales

Se describe como área funcional, a toda aquella área que resulta esencial para que la empresa alcance sus objetivos, a través de la sistematización técnico-científica, económica y ético-moral de los recursos.

Existen diversas áreas en cualquier organización, las cuales, ayudan al desarrollo eficaz de la misma, y al logro de los objetivos trazados, áreas que deben estar relacionadas entre si ya que son de las más importantes y esenciales y que comúnmente engloban toda la organización de la entidad:

Área de Finanzas. Se encarga del control óptimo, del manejo de recursos económicos y financieros de la empresa ya sean internos o externos. Cuida que, los recursos externos requeridos se adquieran a plazos e intereses favorables.

Área de Mercadeo. Canaliza los bienes y servicios, que van desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre sus funciones se encuentran, la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la asignación de los precios de los artículos, la publicidad y promoción.

Área de Producción. Transforma la materia prima en productos y servicios, por medio de los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Se encarga del control de calidad, del mantenimiento y la reparación de la maquinaria o equipo, del almacenamiento de materia prima, del producto en proceso y el producto terminado.

⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración, pp 554

Área de Personal (ARH). Se encarga de la dirección eficiente y efectiva de los recursos humanos de la empresa. Tiene a su cargo, el reclutamiento y la selección de personal, para quien realiza cursos de motivación, capacitación y evaluación.

Los objetivos del área de recursos humanos (ARH) se orientan por los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como objetivo la creación y distribución de algún bien, servicio o producto, para lo cual necesita:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

El valor de los recursos humanos consiste en que estos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales. El total de recursos humanos de un país o de una organización puede ser incrementado ya sea por medio del descubrimiento o del mejoramiento. La escasez o adecuación de estos recursos a las necesidades específicas de las empresas, precisa planes adecuados de desarrollo o capacitación del personal; tener clara la división del trabajo, los niveles de mando; la concepción del trabajo en equipo, la estabilidad, responsabilidad y creatividad⁸. Como el autor Federico Gan señala, es importante que todo trabajador sienta la necesidad de estar cada vez mejor capacitado, de encontrar el balance entre sus intereses personales con los intereses o políticas de la empresa y del país⁹.

⁸ Cfr., Maslow, Abraham, "La Personalidad Creadora", Península, Barcelona, 2001. En este libro se hace una amplia exposición de la motivación de superación que toda persona humana tiene en su desarrollo como persona, como parte de una sociedad y como parte de organizaciones.

⁹ Gan, Federico, "Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones", Díaz de Santos, Barcelona, 2006, pp. 106-108.

CAPÍTULO II

Administración de Recursos Humanos

2.1. Administración de Recurso Humanos

Las etapas de planeación, organización y dirección son consideradas, de manera general, por las que atraviesa cualquier organismo con el fin de coordinar los recursos para lograr de manera eficiente la creación de algún bien o servicio, al mismo tiempo la administración se relaciona con varios recursos de operación; el dinero, los materiales y por supuesto, el personal que realiza el trabajo para la organización son algunos ejemplos.

Satisfacer las necesidades de bienes y servicios específicos de todo público y el personal, así como obtener utilidades al satisfacerlas son los objetivos contemplados dentro de un organismo social. La administración es un sistema que contiene varios subsistemas, entre ellos se encuentra el de personal. Por lo tanto al final del camino el éxito de estos esfuerzos depende sobre todo de los esfuerzos de los empleados.

En consecuencia, al realizar las actividades administrativas es fundamental reconocer la importancia que tiene el elemento humano en las operaciones diarias de una organización.

Las actividades del área de administración de personal incluyen, entre otras; remuneración, valoración de encuestas, selección, capacitación y desarrollo, dinámicas de grupos, estudio del conflicto, etc. Estos procesos incluyen dos partes discernibles; la primera que se relaciona con el modo de pensar y actuar y la educación de ambos, y el actuar de los administradores de todos los niveles y categorías, quienes deben aclarar sus conceptos sobre lo que es dirigir, corregir, tomar decisiones, enseñar, administrar, etcétera.

El preparar al departamento de personal para la planeación es la segunda parte del proceso mencionado anteriormente, y es aquí donde la preparación es

necesaria para la correcta planeación y organización de los recursos humanos, para poder dotar a la empresa de personal, obtener y lograr mejores condiciones laborales, optimizar los recursos mediante la correcta administración de los sueldos, capacitar y desarrollar el talento humano, etc.

2.1.1. Definiciones de trabajo

El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto con la tierra y el capital. Es la medida del esfuerzo hecho por seres humanos. Históricamente la forma predominante de trabajo fue la esclavitud, pero desde mediados del Siglo XIX, la esclavitud ha ido disminuyendo (aunque sin desaparecer del todo) para ser reemplazada por el trabajo asalariado como forma dominante.

El trabajo está esencialmente relacionado con la construcción y uso de herramientas, y por lo tanto con la técnica y la tecnología, así como con el diseño de los procesos de trabajo y producción (fordismo, taylorismo, toyotismo).¹⁰

Reyes Ponce define al trabajo como: La actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y, por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia¹¹.

Para Pérez Botija, desde el punto de vista jurídico, el trabajo es: Una actividad personal que se presta mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de subordinación¹².

Desde el punto de vista socialista, según establece K. Marx en su obra *El capital*: Trabajo es un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza¹³.

¹⁰ Coriat, Benjamín: *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el Fordismo y la producción en masa*, S XXI, México, 1991

¹¹ Fuente: Reyes Ponce Agustín, *Administración*, Ed. Limusa,

¹² Pérez Botija, Eugenio, *Naturaleza jurídica del Derecho del Trabajo*, Instituto de Estudios Políticos, 1943

¹³ Karl Marx, *EL CAPITAL*, Siglo XXI Editores

2.1.2 Denominación, definición y objetivos de la administración de recursos humanos

En un mundo donde las empresas desaparecen cada día y el cambio es tan grande que se ha convertido en un elemento indispensable de las organizaciones que pretenden continuar en el mercado, es indispensable contar con los modelos más eficientes y actualizados, y en este sentido uno de los campos en los que más se ha avanzado es el de la administración de recursos humanos. Académicamente hablando, el estudio de la administración de recursos humanos requiere se describa lo que hacen los gerentes de personal y se indique lo que deberían hacer.

Al tener una falta de uniformidad en los criterios respectivo, se han creado diferentes denominaciones sobre la administración de personal, he aquí las denominaciones más usuales: Manejo de personal, Relaciones industriales, Relaciones laborales, Relaciones humanas en el trabajo, Administración de personal.

Algunos autores consideran que estas denominaciones no son sinónimos y otros por el contrario consideran que su significado al final de cuentas es el mismo, el principal argumento de aquellos que piensan que no son sinónimos radica en que si se analizan se advertirá que varias difieren entre sí no sólo en la forma sino también en el contenido y para ellos no es lo mismo relaciones industriales que relaciones laborales. La primera denota todas las relaciones que pueden surgir con motivo del empleo. La segunda se circunscribe a asuntos laborales, de orden jurídico. Sería inadecuado, por ejemplo, utilizar el término relaciones industriales para designar las fases y acciones de la política del personal público, sin embargo desde mi perspectiva la esencia es la misma.

2.1.3. Definición de administración de personal

Se define como las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones que afectan a las personas que trabajan en una organización. Las actividades de administración recursos humanos persiguen el propósito del correcto aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas a fin de lograr el beneficio individual y colectivo de la organización.

Para Joaquin Rodríguez Valencia la administración de personal es: La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.

Algunos procesos de la administración de recursos humanos se pueden describir de manera directa. Otros son mucho más complicados; sin embargo, cada proceso de administración de personal es un complejo flujo de sucesos con objetivos específicos que los diferencian entre sí.

2.1.4. Función de Recursos humanos

Como otras funciones operativas la administración de recursos humanos tiene impactos en diferentes sectores de la organización aplicándose directamente en : capacitación y desarrollo, administración de sueldos, negociación del contrato colectivo, entre otros. Por lo tanto la intervención de la administración de personal es tan amplia que impacta en cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o giro.

El tamaño de la organización es uno de los factores que se consideran al momento de incluir un departamento o unidad especializada de personal, responsable de apoyar a los otros departamentos, es decir cuando la organización logra alcanzar determinado tamaño es de esperarse que exista un verdadero departamento de R.H.

La estructura de un organismo social debe incluir una serie de unidades orgánicas especializadas para la administración de un sistema de recursos humanos, dirigidas por personas capacitadas para realizar todas las funciones del sistema de personal.

La función principal de este departamento consiste en planear los recursos humanos para asegurar sean colocados de manera adecuada y en las cantidades correctas. Pero a este departamento le corresponde también:

- Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de lograr un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa para alcanzar los niveles deseados de desempeño.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que aumenten su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contrato colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover, junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- Prestar servicios a todo el personal.

Importancia y necesidad del departamento de recursos humanos

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos relacionados con los recursos humanos y subraya la efectividad del personal en sus trabajos como la clave del éxito administrativo.

El trabajo del departamento de recursos humanos es tan importante, pues el éxito de la organización depende de qué tan eficaz sea éste para dotarlo de personal

competente, ya que una organización necesita personal de nivel operativo y de apoyo, así como de nivel administrativo y directivo para realizar toda una gama de actividades.

El personal se ha vuelto muy importante para la administración de las organizaciones; diversos factores que han contribuido a este fenómeno son:

Reconocimiento de la importancia de los recursos humanos. Las organizaciones terminaron por reconocer que los recursos humanos como insumo son vitales para el éxito de las organizaciones sociales, por consiguiente, dieron también mayor importancia al papel que la función de personal desempeña en una empresa.

2.1.5. Objetivos del departamento de recursos humanos

La finalidad última es la de proporcionar a la organización una fuerza laboral altamente eficiente, esto basado en la administración de recursos humanos que consiste en captar, mantener trabajando y dando el máximo de sí al personal de la organización, con una actitud positiva y favorable.

Como en todo departamento el éxito depende de que se logren sus objetivos y no es la excepción el departamento de recursos humanos el cual deberá de alinearse a los objetivos organizacionales.

Los objetivos de un departamento de recursos humanos son¹⁴:

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para aumentar su eficacia en todos los niveles de la organización.

¹⁴ Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para cumplir los objetivos organizacionales e individuales del personal.
- Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los recursos humanos disponibles.

2.2. Planeación de Personal

2.2.1. Sistema de planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos debe ser sistemática para asegurar una dotación de personal adecuada y continua. En organizaciones grandes la dotación de recursos humanos debe ser continua, con una base organizacional unitaria y total, y con un grupo de especialistas. En organizaciones medianas la dotación no requiere tal continuidad. Sin embargo, en nuestro medio se observa que con frecuencia tal planeación ocurre sobre una base de emergencia cuando las capacidades necesarias son escasas y surgen muchos problemas en la planeación de recursos humanos o cuando se administra al azar.

Un instrumento integral para una eficaz administración de recursos humanos es el proceso de planeación de personal, éste incluye un análisis de los grados de capacidad en todos los niveles de la organización (denominado inventario de habilidades), un análisis de las vacantes actuales y esperadas, así como de las expansiones o reducciones en los departamentos. Después se elaboran planes para cambios o reducciones internas, para dotación, capacitación y desarrollo del personal. La planeación de recursos humanos también debe responder a las rápidas y cambiantes influencias del medio (tecnología, mercado de trabajo, leyes, aspectos sociales, etcétera).

Es importante que en la planeación de personal se consideren asignaciones presupuestales para la dotación del mismo y los presupuestos deben reflejar una evaluación realista de los requerimientos de recursos humanos. Por ello es recomendable que el departamento de personal y el de finanzas trabajen

estrechamente en la planeación, y que ésta se base en proyecciones realistas de costos.

2.2.2. Concepto e importancia de la planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos es un proceso continuo y amplio, que responde a cambios o reducciones internas de personal, así como a las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo las innovaciones tecnológicas, las condiciones del mercado de trabajo y la legislación laboral.

El proceso de planeación de personal sigue un modelo congruente que comprende objetivos organizacionales, pronósticos, evaluaciones, planteamientos y programas de la organización.

Tomando en cuenta las definiciones de Coleman, Byars y Rue y Heneman-Schwab, Joaquín Rodríguez deduce que la planeación de recursos humanos es un proceso que va más allá de las simples proyecciones, pero también incluye esta actividad¹⁵.

2.2.3. El proceso de planeación de recursos humanos

El proceso de planeación de recursos humanos es el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Así, el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos generales. Por lo tanto, la planeación de personal traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograrlo.

¹⁵ Coleman define a la planeación de recursos humanos como: El proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa.

Byars y Rue consideran que es: El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos y en el momento adecuado, y que éste hace las cosas para las cuales es más útil desde el punto de vista económico.

Heneman-Schwab la define como: El proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos y desarrollar estrategias adecuadas para alcanzarlos.

Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición. Pag. 107

2.3. Dotación de Personal a la Organización

Este método se puede usar para cubrir vacantes del personal de confianza y sindicalizado. En los siguientes apartados analizaremos los procesos a que nos referimos:

2.3.1. Proceso de reclutamiento

Reclutamiento consiste en escoger mediante varias técnicas a los candidatos que reúnan los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante.

Conseguir nuevos prospectos para la organización es un reto continuo para los departamentos de personal. En ocasiones, el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse lo más rápido posible; otras veces la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos. En cualquiera de esos casos, encontrar candidatos competentes es una actividad crucial.

2.3.2. Requisitos previos al proceso de reclutamiento

Generalmente el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe un puesto vacante. Para cubrir debidamente dicha vacante, deben existir ciertos requisitos, es decir, políticas que el responsable de esta función debe seguir durante el proceso de selección de personal.

- Requisición al departamento de personal. Este documento es un formato que contiene datos importantes sobre el puesto, el departamento, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros.
- Políticas de personal: es una orientación permanente que proporciona guías generales, las cuales deben entregarse por escrito en un lenguaje claro y preciso, para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas.

- Análisis de puestos: El análisis de puestos es una técnica que comúnmente se usa para obtener una comprensión de un puesto.

2.3.1. Proceso de selección

Una vez que se forma un grupo adecuado de solicitantes por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación. La tarea de selección consiste en escoger entre los candidatos que se han reclutado al que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

2.3.2. Definición de selección

Es un proceso mediante el cual se determina cual de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidad de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto¹⁶.

El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quién se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo.

Una mala selección de personal provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos, por ello, este proceso es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal; si este proceso se realiza de manera inadecuada, se desperdiciarán los esfuerzos anteriores.

¹⁶ Sánchez Barriga, F., Técnicas de Administración de Recursos Humanos, IPN, México 1986.

2.3.3. Objetivos del proceso de selección

La selección de personal es fundamental para el éxito de la administración de recursos humanos e incluso para el de la organización.

Los objetivos del proceso de selección de personal son los siguientes¹⁷:

- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

La consecución de estos objetivos significa la disminución de la rotación del personal de la empresa, se reduce el ausentismo y mejora el estado de ánimo de los trabajadores, a la vez que aumenta la satisfacción en su trabajo.

En ocasiones el proceso de selección es simple y eficaz, por ejemplo cuando se escoge a empleados de la misma organización para cubrir las vacantes, pero en otras es complejo y costoso. El mejor método a usar en cada situación depende de los costos directos e indirectos. Dichas etapas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal.

Por lo general el departamento de personal realiza un proceso de etapas consecutivas para considerar tanto los factores relacionados con las tareas como los ajenos a ellas:

2.3.4. Pruebas de empleo

En esta fase se aplican pruebas que permiten obtener información relativamente objetiva, la cual se puede comparar con la de otros candidatos y la de los trabajadores actuales. Estas pruebas son mecanismos que permiten evaluar la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto; las pruebas psicológicas permiten determinar la personalidad; las de conocimientos son más

¹⁷ Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal. Séptima Edición.

fidedignas porque proporcionan información tangible en el desarrollo de los ejercicios y las pruebas de desempeño evalúan la capacidad de los candidatos para ejercer y ejecutar las tareas del trabajo al que aspiran.

2.3.5. Proceso de contratación

Cuando se cubren con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, examen médico), el candidato puede ser contratado.

Cabe señalar que la empresa por lo regular no puede contratar a una persona antes de pasar por el proceso de selección al puesto que va a ocupar, por ello la selección y la contratación de personal se pueden considerar procesos interrelacionados. La selección describe el método de contratación de personal para todos los niveles de la organización. La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de aislado.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo Mexicana; la contratación se puede dar de dos formas: individual y colectiva.

2.3.6. La inducción

Es un programa mediante el cual se orienta al nuevo empleado para que identifique a la organización y su ambiente de trabajo.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, esta etapa del proceso de selección se inicia una vez que la organización contrata al nuevo empleado. El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etcétera.

2.3.7. Objetivos de la inducción

Tiene diversos objetivos, a continuación se señalan los más sobresalientes:

- Capacitar a los nuevos empleados de la organización con conocimientos generales de la empresa para que tengan un comienzo productivo.
- Formar una actitud favorable de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a estos nuevos elementos a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

Esta etapa incluye inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

2.3.8. Introducción al departamento de personal¹⁸

Además del apoyo técnico que se debe dar al nuevo trabajador, el departamento de recursos humanos debe darle información sobre aspectos generales como:

- La historia de la organización.
- Las políticas generales de personal.
- Las reglas de disciplina, es decir, las indicaciones de lo que se puede y no se puede hacer.
- Las prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etcétera.

2.3.9. Introducción al puesto

Esta etapa del proceso consiste en introducir al trabajador al puesto que desempeñará. Por ello se recomienda lo siguiente:

- Presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato.
- Éste a su vez, debe presentarlo a sus compañeros de trabajo.

¹⁸ Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

- Se le explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se le auxiliará en la descripción del puesto y se le entregará una copia para que la lea con detalle.
- Se le debe mostrar los sitios generales, como el lugar de cobro, el de abastecimiento de material, el comedor, etcétera.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo pero sí beneficia al trabajador y, por lo tanto, a la organización.

La inducción es importante, tanto en la pequeña, mediana o gran empresa. En las organizaciones pequeñas deberá existir por lo menos un manual de bienvenida, pero a medida que crezcan se necesitarán más instrumentos de inducción.

Es importante señalar que dentro de los temas de la inducción es básico mencionar la ética y Moral de la empresa y la propia del trabajador.¹⁹

Entendiendo como Ética:

Etimológicamente, deriva de la palabra griega "ethos", que significa "costumbre". La ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que rigen el comportamiento del hombre en la sociedad.

Es el compromiso efectivo del hombre que lo debe llevar a su perfeccionamiento personal. "Es el compromiso que se adquiere con uno mismo de ser siempre más persona". Se refiere a una decisión interna y libre que no representa una simple aceptación de lo que otros piensan, dicen y hacen.

Y como Moral:

El término Moral, etimológicamente, proviene de la palabra latina "mores", que significa costumbres. Antes de ir en busca de una definición de la Ética o la Moral, detengámonos sobre el objeto material y formal de la moral.

En el habla corriente, ética y moral se manejan de manera ambivalente, es decir, con igual significado. Sin embargo, analizados los dos términos en un plano intelectual, no significan lo mismo, pues mientras que "la moral tiende a ser particular, por la concreción de sus objetos, la ética tiende a ser universal, por la

¹⁹ Fernando Savater, Ética para Amador (1991)

abstracción de sus principios". No es equivocado, de manera alguna, interpretar la ética como la moralidad de la conciencia. Un código ético es un código de ciertas restricciones que la persona sigue para mejorar la forma de comportarse en la vida. No se puede imponer un código ético, no es algo que se pueda obligar, sino que es una conducta de "lujo". Una persona se conduce de acuerdo a un código de ética porque así lo desea o porque se siente lo bastante orgullosa, decente o civilizada para conducirse de esa forma.

En términos prácticos, podemos aceptar que la ética es la disciplina que se ocupa de la moral, de algo que compete a los actos humanos exclusivamente, y que los califica como buenos o malos, a condición de que ellos sean libres, voluntarios, conscientes. Asimismo, puede entenderse como el cumplimiento del deber. Vale decir, relacionarse con lo que uno debe o no debe hacer. La moral debe definirse como el código de buena conducta dictado por la experiencia de la raza para servir como patrón uniforme de la conducta de los individuos y los grupos. La conducta ética incluye atenerse a los códigos morales de la sociedad en que vivimos.

2.4.Sistema de Administración de Sueldos y Salarios

2.4.1 Conceptos de la administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios es la aplicación de principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a su puesto, eficiencia, necesidades y posibilidades de la empresa.²⁰

La administración que lleva a cabo el departamento de personal de esta actividad vital ayuda a garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Es indudable que los sueldos y los salarios están directamente relacionados con la productividad total de la organización, por consiguiente, es fácil deducir que una

²⁰ Rodríguez V. Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima Edición.

remuneración adecuada y justa, que es lo que se busca con la administración de sueldos y salarios, es un medio para lograr un clima organizacional adecuado.

El Sistema de administración de sueldos y salarios involucra muchos aspectos que afectan a la economía y a la sociedad en general. La mayoría de los problemas deben ser resueltos por el patrón, los trabajadores o sus representantes sindicales, pero ninguno debe perder de vista la importancia de que sus soluciones pueden integrar la economía en general, pues si bien es cierto que la tarea principal de la administración de los salarios es la de determinar cuánto se pagará a cada empleado en particular, también es que las rentas de trabajo constituyen el componente más importante de la renta nacional.

El salario representa, desde el punto de vista administrativo, un medio importante por el cual la compañía logra sus objetivos organizacionales, al tiempo que el trabajador logra sus objetivos personales, pues el logro de muchos de ellos depende del salario que percibe.

La administración de sueldos y salarios no debe considerarse aisladamente, pues constituye un intento por alcanzar los objetivos formulados por la política salarial.

2.4.2. Proceso de administración de sueldos y salarios

Como las organizaciones están diseñadas con base en una estructura formal, la administración de sueldos y salarios es un tema que abarca a la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y funciones, es necesario estructurar un sistema eficaz de remuneración. Es conveniente recordar que el empleado considera el trabajo como un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el sueldo o salario, ya que éste le permitirá alcanzar sus objetivos finales. Para el patrón los sueldos y los salarios constituyen una fuente de costos, mientras que para el trabajador constituyen una fuente de Ingresos.

El objetivo de exponer los temas relativos a los niveles de ingresos, los problemas de retribución y los aspectos de la remuneración, es el de satisfacer a las partes interesadas y buscar el equilibrio entre los aspectos económicos, sociológicos, psicológicos, políticos y éticos que encierra la retribución.

2.4.3. Objetivos de la administración de sueldos y salarios.

Los objetivos de los programas de remuneración no constituyen reglas, sino lineamientos, sin embargo, cuanto más se logren, más eficaz será la administración de sueldos y salarios. Los especialistas en remuneración cumplen estos objetivos evaluando cada puesto e investigando sueldos y salarios con el fin de asignarles un valor para cada uno, con base en éste, determinar el nivel apropiado de pago para cada puesto.

La administración de sueldos forma parte de la función de personal básica de las organizaciones, y el programa de remuneración, cualquiera que sea su forma, debe ser considerado como uno de los costos más importantes de éstas. Toda organización debe contar con un programa de administración de sueldos y salarios, porque dondequiera que exista la relación empleado-organización, deberá existir un sistema de remuneración que determine el precio justo para los servicios del trabajador. El programa de remuneración requiere que se le destinen factores tan importantes como tiempo, esfuerzo y recursos financieros, esto constituye una inversión que beneficia a la empresa con un aumento en su productividad.

2.4.4. Aspectos que deben abarcar las políticas salariales²¹:

Puesto que el sistema de remuneración debe ser una extensión de las políticas salariales de la empresa, la aplicación práctica de estas políticas requiere que sean ampliamente comprendidas. Por lo tanto, deben definirse por escrito en 'un documento formal denominado manual de políticas.

Las políticas de sueldos y salarios deberán cubrir los siguientes aspectos:

La relación del nivel de sueldos y salarios de la organización. El departamento de personal tiene la facultad de establecer los niveles de sueldo, éstos pueden ser orientados a sueldos y salarios promedio, o a niveles de remuneración superiores o inferiores según la naturaleza del mercado de trabajo y el nivel de los puestos.

²¹ Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

La filosofía general de la organización respecto al progreso individual de las remuneraciones. Ésta implica algo más que el problema de los aumentos por méritos basados en el rendimiento.

La comunicación entre el departamento de personal y los empleados acerca de los detalles de la administración del programa de sueldos y salarios. Específicamente en lo que se refiere a si los trabajadores deben conocer el rango máximo y mínimo de sueldos y salarios, si deben conocer la base de los aumentos de sueldos o si se les debe informar sobre la estructura de sueldos de la empresa en comparación con otras del mismo mercado de trabajo.

La utilización del programa de remuneración. Esto se debe a que la organización necesita asegurarse de mantener el programa actualizado. Esto puede implicar que se pida que las descripciones de puestos reflejen invariablemente las asignaciones actuales de responsabilidad, y que se determine la frecuencia y la profundidad con que ha de revisarse la estructura de los sueldos y los salarios.

La forma de la remuneración. Este aspecto se refiere a qué parte de la remuneración total del empleado debe ser sueldo, y qué parte deben ser compensaciones extraordinarias, prestaciones directas, pago por el tiempo no trabajado y prestaciones indirectas.

Aun cuando las políticas de sueldos y salarios se encuentren establecidas por escrito en un manual, sólo representan una formulación de las intenciones, los objetivos y los valores de la organización, ya que son las interpretaciones cotidianas, al igual que las disposiciones en materia laboral, las que les dan forma, sustancia y significado.

Las organizaciones deben describir por escrito y en forma clara las políticas y las prácticas de remuneración, de tal manera que las conviertan en orientaciones y no en reglas. El siguiente es un ejemplo de la redacción de una política salarial.

2.5. Capacitación

2.5.1. Fundamentos de la capacitación

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Desarrollar la destreza y la habilidad de los empleados de una organización involucra al área general de capacitación de personal, así como el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones. Con el transcurso del tiempo la capacitación se volvió más compleja debido al aumento de las regulaciones gubernamentales en las áreas de igualdad en la oportunidad de empleos. También ha desempeñado un papel muy importante, ya que por la dinámica de las empresas se puede intensificar su actividad hacia la exportación, lo que requiere la creación de programas formales y sistemas de capacitación efectivos.

Tradicionalmente las actividades de capacitación y desarrollo de personal son responsabilidad del departamento de personal y del jefe inmediato. Pero en ocasiones los supervisores inmediatos no dan a la capacitación la importancia suficiente. Sin embargo, todo jefe inmediato debería considerar de gran importancia el obtener y capacitar personal calificado.

2.5.2. Definiciones de capacitación²²

Para Byars y Rue la capacitación es: Un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

Según Reyes Ponce: La capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia.

Para Amaro Guzmán es: El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación para mantenerse actualizados y responder a las exigencias de su puesto actual, así como a las de futuros puestos o promociones.

El simple hecho de que la dirección superior confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa, por ello la capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un mejor espíritu de trabajo.

2.5.3. El Objetivo de la capacitación

El Objetivo general de la capacitación consiste en mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes, consiguiendo adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.

Algunos de los objetivos particulares de la capacitación son: Incrementar la productividad, Promover la eficiencia del trabajador; proporcionar al trabajador una

²² Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad; promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo; Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación; promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos; contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo; facilitar la supervisión del personal; promover ascensos con base en el mérito personal; y contribuir a la reducción del movimiento de personal, de los accidentes de trabajo, de los costos de operación.

2.5.4. Importancia y tipos de capacitación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. El no caer en la obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos que forman parte de la organización a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

A menudo los directivos consideran que es viable en tiempos de bonanza económica, pero que es lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos, como resultado esta visión a corto plazo ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Hay organizaciones, en su mayoría las progresistas, que invierten mucho dinero en recursos humanos; sin embargo, no se ocupan de ellos como debieran, pero un área de oportunidad que pudieran usar para corregir este error es la capacitación; es decir, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes del personal de todos los niveles. El sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad

están reconociendo cada vez más la importancia de capacitar e impulsar el desarrollo de los recursos humanos.

La capacitación es importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse para asumir responsabilidades futuras. *La importancia de la capacitación radica en:*

- Contribuye con la organización, conduciéndola a una mayor rentabilidad y fomentando actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Apoya al trabajador, haciendo que interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Refuerza las relaciones humanas en el grupo de trabajo, promoviendo la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones.

La explicación más simple de la importancia de la capacitación es considerarla como una inversión que hace la empresa en su personal. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los trabajadores.

2.5.5. El proceso de capacitación

La capacitación en sí es un proceso mediante el cual se proporcionan los medios para hacer posible el aprendizaje, por ello, la intención de la capacitación es influir en el comportamiento del trabajador con el fin de elevar la productividad.

El aprendizaje es el proceso de adquirir conocimientos, habilidades, actitudes o valores, a través del estudio, la experiencia o la enseñanza. Es así que mediante la capacitación se busca orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, así como complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que todo el personal de la empresa pueda incrementar sus conocimientos más rápidamente y adoptar las actitudes y habilidades que requiere tanto para beneficio propio como para el de la organización.

El enfoque de sistemas en situaciones pedagógicas, aplicado a la capacitación de un dirigente, nos permite ver los componentes de la capacitación, comprender la situación educativa que se presenta y analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda su dimensión, en sus múltiples y complejas relaciones con los diferentes elementos que la conforman.

El enfoque de sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes y ver la totalidad de cada proceso en relación con el medio. Nos proporciona, además, una conciencia mayor de la complejidad del aprendizaje. También nos permite percibir y evaluar la interacción entre los procesos y los niveles de responsabilidad y, por lo tanto, resolver problemas de manera creadora.

Es así como el proceso de capacitación sigue una secuencia lógica de eventos, los cuales constituyen un proceso continuo centrado en los objetivos básicos de la capacitación de personal: Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales y cambio de comportamiento.

La naturaleza del proceso de capacitación, aunque sea considerada como una serie de eventos o fases para la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto. Es decir, recibe y genera influencias de y en aquello con lo que está involucrado²³.

2.5.6. Análisis de las necesidades de capacitación

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático.

²³ Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

El primer paso en el proceso de capacitación, es detectar las necesidades de capacitación que contribuyan a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

El Análisis Organizacional toma en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos y con ello examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación.

Con el Análisis de Funciones se determina la importancia y rendimiento de las tareas del personal, sin tomar en cuenta como lo desempeña, y con ello señala como se debe comporta el trabajador para realizar su tarea eficazmente.

En el Análisis de la Persona se necesita saber las condiciones actuales de la persona que ocupa cada puesto. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante examinar el conocimiento, las actitudes y las habilidades y determinar que tipo de conocimientos debe adquirir; esta información la obtenemos a través de la aplicación de una encuesta.

Un análisis de los niveles de desempeño anteriores del trabajador que recibirá capacitación puede proporcionar muchas claves sobre las aptitudes específicas que se busca desarrollar. Además, las pruebas de estas habilidades obtenidas a través del manejo de varios casos, incidentes e interrogatorios directos también podrían revelar necesidades de capacitación. La observación por parte de los superiores y un auto análisis del capacitado podrían indicar otras necesidades.

2.5.7. Proceso de determinación de las necesidades²⁴

La investigación para obtener los medios que nos permitan realizar un análisis más específico del comportamiento real (realización actual) y el comportamiento desempeña un papel importante en la dirección del proceso de aprendizaje.

La determinación de las necesidades de capacitación es de gran importancia a la hora de proyectar un programa de capacitación, por ello el trabajo de investigación se relaciona directamente con la efectividad del programa de capacitación que se desarrolle.

La elaboración y ejecución de programas de capacitación requiere realizar un estudio en la empresa para conocer los antecedentes en los que se basarán, de tal manera que se logre el objetivo de incrementar la productividad, el cual influirá en la reducción de tiempos y costos, y en el aumento en la calidad del trabajo, así como en el desarrollo óptimo de los recursos humanos.

Para conocer con precisión las deficiencias actuales, así como las necesidades futuras del personal, es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles y cuántos trabajadores necesitan la capacitación? ¿En qué aspectos se considera que tiene deficiencias el personal? y ¿Qué tan urgente es impartir la capacitación?

Las necesidades de capacitación se pueden determinar de dos maneras:

1. Planear de manera formal las necesidades de recursos humanos, es decir, determinar cuántos trabajadores nuevos se necesitarán en el periodo que abarque la planeación, en qué fechas aproximadas y con qué aptitudes. Para esto se deben considerar las necesidades derivadas de los nuevos proyectos de la institución (reorganizaciones, cambios de políticas, nuevas instalaciones, nuevas funciones, etc.), así como las necesidades derivadas del propio crecimiento. Se necesitará también obtener un censo cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de la institución, ya que el conocimiento y comparación de estos aspectos permitirá detectar las necesidades reales de capacitación.

²⁴ Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

2. Reunir la información que puede manejarse como indicador de las necesidades de capacitación, tales como solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actividades, encuesta, calificación de méritos, observaciones directas, pruebas o exámenes, reuniones de grupos y registros de personal.

a) Necesidades manifiestas:

- Personal de nuevo ingreso.
- Ascensos temporales o definitivos.
- Permutas.
- Nuevas instalaciones.
- Ampliaciones.
- Cambios.

b) Necesidades detectadas por problemas en producción:

- Periodos de ociosidad, seguidos de periodos de sobrecarga.
- Necesidades de supervisión constante o demasiado directa.
- Tiempos excesivos en la ejecución de tareas.
- Baja calidad de los trabajos realizados.
- Desperdicio y frecuente pérdida de materiales.
- Necesidades de mantenimiento constante.

c) Necesidades detectadas por problemas de ubicación:

- Trabajadores sin preparación para asumir mayores responsabilidades.
- Deficiencias de métodos, procesos y sistemas de trabajo.
- Poca versatilidad de mano de obra.

d) Necesidades detectadas por problemas ocasionados por la actitud del trabajador:

- Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia (en producción).
- Materiales, herramientas y equipos mal cuidados (en producción).
- Rotura y descompostura de herramientas y equipo (en producción).
- Baja moral e insatisfacción profesional.

La segunda manera para determinar necesidades de capacitación, por ser la más económica es la que se usa con más frecuencia, aunque lo ideal es que se utilicen las dos. Sin importar cuál de las dos maneras se utilice, el primer paso consiste en recabar la información.

Una vez que se ha recabado la información, se clasifica para codificar la información útil y desechar la que no lo sea; posteriormente se elaborará un diagnóstico tentativo, el cual se validará con los jefes de las áreas afectadas y se realizarán los ajustes necesarios. Una vez que este diagnóstico tentativo haya sido validado, se procederá a elaborar el diagnóstico definitivo. Después de identificar las necesidades de capacitación se organizarán en orden de importancia y una vez realizada esta jerarquización, se procederá a elaborar los programas de capacitación.

Una vez que los objetivos generales y específicos del programa, así como las sesiones, se han definido, también se debe establecer:

Quiénes deben asistir al programa: lo ideal es formar un grupo constituido por individuos que tengan las mismas necesidades, educación, experiencia y antecedentes similares, o bien por personas relacionadas e interesadas en el tema a tratar.

Las instalaciones que se van a necesitar: se debe seleccionar un lugar de tamaño adecuado, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección,

instalaciones electrónicas adecuadas, buena disposición de asientos, mesas y sistema de sonido para comodidad del grupo.

Los materiales que se van a necesitar: material didáctico, visuales, audio visuales, y material para que los integrantes tomen apuntes.

2.6. Higiene y seguridad

Uno de los aspectos más importantes de tomar en cuenta de los integrantes de una organización es su estado de salud para llegar al pleno desarrollo del individuo. Si los trabajadores no se sienten bien, su trabajo no será eficaz, creando así un círculo vicioso.

La higiene y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada, esto desde el punto de vista de la administración de personal. De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. De acuerdo con el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no consiste solamente en la ausencia de la enfermedad.

Higiene se concibe como las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud. Los estados higiénicos son buenos tanto para los productos como para el trabajador, así como para los alimentos y productos químicos, cuya fabricación debe cumplir los más altos requisitos de pureza. En la higiene existen factores que ayudan a prevenir las enfermedades²⁵.

Seguridad son las acciones o prácticas que conducen a la calidad de seguro; es decir, la aplicación de los dispositivos destinados a evitar accidentes. La seguridad en las organizaciones implica la protección de las instalaciones físicas, de la maquinaria, edificios, herramientas, materiales y equipo. Las empresas modernas

²⁵ Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

mantienen personal de higiene y seguridad disponible para mejorar la seguridad de la gente y las propiedades²⁶.

- Chiavenato define la higiene y seguridad: “como un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, salvaguardándolo de los riesgos de salud propios a las tareas del puesto y al ambiente físico donde son ejecutadas.
- Heyel la define: como un término utilizado para referirse a las diversas actividades y disciplinas que se ocupan de mantener y promover la salud, la seguridad y la productividad de los trabajadores.

Los programas de higiene y seguridad en el trabajo constituyen diversas actividades que el departamento de personal comprende, como dotación de personal, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de personal. Todas estas funciones, en el contexto internacional, son importantes para la atención, aplicación y mantenimiento de las habilidades y actitudes que pueden asegurar la eficiencia y eficacia organizacional. Otras funciones deben desarrollarse coordinadamente para asegurar disponibilidad de las habilidades y las aptitudes de la fuerza de trabajo.

Es función de la administración de recursos humanos la higiene y seguridad, que abarca aspectos como higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina laboral.

El desarrollo de las actividades de higiene y seguridad dentro de las industrias y su extensión a otros organismos responde a los cambios económicos, sociales y tecnológicos que se han producido cada vez con mayor rapidez en las últimas tres décadas. El valor otorgado a cada trabajador en particular se ha incrementado junto con la necesidad de contar con empleados muy capacitados para realizar las complejas actividades de la industria, el comercio y los actuales. El trabajador común, sin ninguna formación, contratado sólo por su fuerza muscular, se ha convertido en una verdadera rareza. Al mismo tiempo, los salarios más altos,

²⁶ Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

resultado de las presiones sindicales, llevaron a que muchas organizaciones comenzaran a utilizar la fuerza de trabajo de manera intensiva, con lo cual aumentó la importancia de los trabajadores como grupo.

Dado que ha sido posible satisfacer las necesidades puramente económicas de los asalariados, en la actualidad se presta mayor atención a otro tipo de beneficios. Ahora los patronos tienen la obligación de ofrecer a sus empleados condiciones de trabajo más sanas y seguras, y los empleados esperan que el gobierno (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) vigile el cumplimiento de esta obligación.

2.6.1. Aspectos legales de la higiene y seguridad

Las disposiciones mexicanas en materia de seguridad e higiene en el trabajo autorizan para desarrollar, alentar y reforzar el establecimiento de normas nacionales mínimas, uniformes de higiene y seguridad.

Actualmente se espera que las organizaciones ofrezcan condiciones de trabajo que no dañen la salud de sus empleados. Por lo tanto, deben ofrecer un ambiente de trabajo que resguarde a los empleados de accidentes o enfermedades producidas por contaminantes de la atmósfera, ruido, máquinas descuidadas, sustancias químicas o radiación.

Aspectos legales en materia de higiene y seguridad²⁷

Tema	Artículo	Contenido
Disposiciones legales en materia de seguridad e higiene en el trabajo, de acuerdo con la Constitución.	123, apartado A, fracciones XIV, XV, XXVII, XXXI.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de los empresarios de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales. • Obligación de observar los preceptos legales sobre higiene y seguridad. • Observar la LEY DEL SEGURO SOCIAL.
Derechos y obligaciones de 105 trabajadores y de 105 patrones sobre seguridad e higiene. Título cuarto.	LFT 132, XVI, XVII, XVIII, XXVIII	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar las fábricas, 105 talleres y las oficinas de acuerdo con 105 principios de seguridad e higiene. • Cumplir las disposiciones de seguridad que fijen las leyes y reglamentos para prevenir accidentes. • Definir las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene. • Integrar las comisiones de higiene y seguridad.
Riesgos de trabajo Título noveno de la LFT.	LFT 504 v, VI. 512,512 A B, C, O, E, F.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar aviso de los accidentes ocurridos a la 5TP5, al inspector del trabajo y a la JCA. • Dar aviso por escrito a las autoridades respectivas de la muerte de un trabajador por riesgos de trabajo . • Observar y aplicar las medidas necesarias para prevenir 105 riesgos de trabajo.
Responsabilidad y sanciones. Título XVI de la LFT.	992, 994, 995, 996/ 997/ 999/ 1001, 1002, 1003, 1008/ 1009,1010.	<ul style="list-style-type: none"> • Las violaciones a las normas de trabajo, cometidas por 105 patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este título.

Estas leyes deben obtener su cumplimiento en toda la organización, mantener recursos, buscar la aplicación congruente y acepta los derechos de los trabajadores.

2.6.2. Organización de la función de Higiene y Seguridad

La descripción de la función de seguridad e higiene se ve influida por los riesgos relativos del trabajo. Ésta es importante en muchas organizaciones, y el responsable de ellas depende del gerente de personal, en el caso de empresas grandes y muy grandes. En las empresas medianas, que no pueden sostener un departamento de seguridad e higiene, esta función puede encomendarse al gerente de producción.

El compromiso de una unidad de higiene y seguridad debe recaer en un especialista que proporcione asesoría a los supervisores de primera línea. Para

²⁷ Rodríguez V. Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

que sea efectivo, el servicio de higiene y seguridad ha de ser llevado al lugar en que ocurren los accidentes, el objetivo principal de esta área es trabajar en forma coordinada con las unidades de operación para lograr seguridad e higiene en todas las operaciones.

Y sus funciones

- Centralizar la atención en las ventajas de seguir prácticas seguras y de evitar el despilfarro.
- Promover la necesidad de la seguridad en el trabajo y el mantenimiento de las debidas condiciones sanitarias a todos los trabajadores
- Retroalimentarse con experiencias pasadas en cuanto a la seguridad y mejorar las actuaciones poco satisfactorias.
- Mantenerse actualizado para implantar nuevos dispositivos y salvaguardas que mejoren las condiciones, aun cuando por el momento esas condiciones parezcan satisfactorias en relación con las técnicas conocidas.

2.7. La evaluación del desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc. La importancia de la evaluación del desempeño se debe, por consiguiente, a que con base en los tipos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización²⁸.

²⁸ Rodríguez V. Joaquín. Administración Moderna de Personal, Séptima Edición.

2.7.1. Evaluación del Desempeño

Las organizaciones evalúan con cierta continuidad a los empleados, ya sea de manera formal o informal, por ello puede ser un concepto dinámico.

La evaluación del desempeño es uno de los procedimientos para dar seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización.

El desempeño se puede traducir en: productividad individual, el nivel de rendimiento laboral, dedicación, empeño, aportación personal al trabajo asignado, observancia precisa de las normas laborales vigentes y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

Algunos autores la definen como:

Idalberto Chiavenato: Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

W. Werther y K. Davis: El proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo.

Para *L. Byars y L. Rue* : El proceso en el que se comunica a una persona cómo realizar el trabajo y se establece un plan de mejoramiento.

2.7.2. Objetivo de la evaluación del desempeño

La evaluación de los empleados consiste en calificar la calidad de su desempeño, es decir, en obtener los resultados de las actividades que son su responsabilidad. Al evaluar las labores los métodos de apreciación contra objetivos verificables y preseleccionados tienen un valor extraordinario. Una planeación coherente, integrada y bien comprendida, elaborada para alcanzar objetivos específicos, probablemente es el mejor criterio de realización administrativa. La planeación se relaciona con los objetivos seleccionados, los programas y el éxito de la persona para obtenerlos.

Según Koontz y Q'Donnell²⁹, el estudio de muchos sistemas de evaluación utilizados en empresas comerciales, industriales, gubernamentales y otras, muestra un desconocimiento del objetivo fundamental de la evaluación, o la carencia de deseo o capacidad para alcanzarlo.

La evaluación debe valorar tanto el desempeño en cuanto a resultados como en cuanto a la tarea de administración. Así como no es deseable tener en un puesto administrativo a alguien que al parecer lo hace todo bien como ejecutivo, pero en aspectos de remuneración, análisis de puestos y control de operaciones obtiene resultados deficientes, tampoco se puede estar satisfecho de tener a alguien que no se pueda desempeñar de manera eficaz como administrador.

Por lo regular le corresponde al departamento de personal la responsabilidad de implantar y coordinar el programa de evaluación del desempeño. Sin embargo, es recomendable que se apoye en un comité integrado por miembros de los más altos niveles de la organización. Una de las responsabilidades del comité es establecer los objetivos del programa de evaluación del desempeño.

No obstante, habrá que considerar que no puede restringirse sólo al juicio del jefe respecto a la evaluación del desempeño y el comportamiento funcional del subordinado; es necesario determinar sus causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el empleado. Si es necesario cambiar el desempeño, el evaluado debe no sólo estar informado de lo que se planea cambiar, sino también de la razón para el cambio y cómo deberá hacerse.

2.7.3. Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se enfoca en determinados objetivos fijados y apoyados por una política de aplicación del personal.

Puede realizarse por medio de técnicas que varían de una organización a otra y es comprensible que cada una desarrolle un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, como:

²⁹ Koontz y O'Donnell, Curso de Administración Moderna, McGraw-Hill. P546

1. Valoración del desempeño de personal ejecutivo.
2. Valoración del desempeño de personal a nivel de supervisión.
3. Valoración del desempeño de personal a nivel operativo
4. Cada sistema de evaluación atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

La evaluación del desempeño a tomado mucha importancia y ha influido en crear diversos métodos para evaluar el desempeño. La mayoría de estos métodos tratan de minimizar algún problema particular localizado entre otros planteamientos. Sin embargo, ningún método es perfecto, cada uno presenta sus ventajas y desventajas, y la adecuación a determinados tipos de puestos y situaciones es relativa: Se pueden utilizar varios métodos de evaluación del desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo, al nivel y a las características de los evaluados, así como a las características de los evaluadores. Esa adecuación es importante para el buen funcionamiento y obtención de resultados del método.

2.7.4. El proceso de evaluación del desempeño

El concepto proceso de evaluación subraya la penetración y la universalidad de la evaluación del desempeño y proporciona un contexto conveniente para analizar este fenómeno. La evaluación del desempeño es un proceso continuo en el sentido de que ocurre la mayor parte del tiempo, en cualquier momento periódica y formalmente. Entonces, en cierta manera la evaluación del desempeño sigue un proceso que suele repetirse una y otra vez. Es obvio que la evaluación también se puede analizar en relación con cada una de las diversas funciones de administración de personal que se han identificado.

Cada organización cuenta con sus propios métodos de evaluación del desempeño adaptados a sus circunstancias, objetivos e historia. Thompson y Dalthon indican

algunos lineamientos a seguir en el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño³⁰:

1. No diseñar un sistema de evaluación que pretenda servir a todas las necesidades de la dirección superior; un sistema grande y rígido puede generar consistencia y uniformidad, pero no es práctico ni adecuado para la dinámica humana de la organización.
2. Proporcionar diversos tipos de retroalimentación al empleado sobre su desempeño y evitar comparaciones del tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, impone una concepción artificial.
3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado al desempeño futuro.

El aspecto más destacado de la evaluación del desempeño humano, entre otros, es su proceso (mecánica de funcionamiento). Un sistema de evaluación implantado en una organización se destina a muchos empleados con evaluadores especializados. Por lo tanto, el proceso de evaluación del desempeño presupone diversas etapas.

2.7.5. Control administrativo de personal

Es importante contar con un subsistema de control de personal para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad. Cuanto más compleja sea una organización y más descentralizada sea su estructura organizacional, mayor será la necesidad de controles, sobre todo en lo que respecta al personal.

El propósito del control es asegurar que los resultados se apeguen lo mejor posible a los planes y objetivos establecidos y para controlar variables que afectan la eficiencia de la organización, la administración de personal exige que los planes, las políticas, los procedimientos, los programas y las normas establecidas también sean revisados y evaluados para ver cómo se están llevando a cabo, y si están cumpliendo sus objetivos.

³⁰ Rodríguez V. Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima Edición.

Se debe recolectar y revisar la información relativa al desempeño de las funciones de personal y compararla con las normas predeterminadas. La comparación continua es costosa. El periodo extra que resulta puede acumularse antes de hacer una corrección en la materia que se vaya a enjuiciar. El periodo tiende a ser corto en condiciones de control centralizado y de operaciones repetitivas. En el campo de la administración de personal los periodos son relativamente cortos. Por ejemplo, toma tiempo determinar la eficacia de un nuevo sistema de pruebas para la selección de personal. No sucede lo mismo con algunas comparaciones que se hacen año con año. De todas maneras la situación no es igual a la que existe en el área de producción, donde se pueden hacer comparaciones cada día o cada hora.

Informes mensuales de factores como: asignación de plazas, movilidad, accidentes y enfermedades, son típicos en las operaciones del departamento de personal. Las comparaciones se pueden hacer en relación con los resultados del pasado y a las informaciones publicadas por asociaciones patronales. Las comparaciones anuales se hacen en relación con los salarios y beneficios extracompensatorios.

Los resultados de la capacitación se revelan a través de las tasas de productividad que se pueden elaborar por día, o bien, por hora, cuando se hace la comparación de los resultados con las normas y los resultados producen una desviación importante respecto al comportamiento planeado, se debe realizar una acción correctiva:

Acción correctiva Inmediata es la que se realiza cuando el objetivo es la solución rápida de la desviación descubierta. Por ejemplo: despachar nuevas instrucciones, establecer trabajo sobre tiempo, apelar a una operación no usual, revisar los planes, etcétera.

Acción correctiva Básica: es la que se realiza cuando el objetivo es la corrección institucional de las condiciones que producen la desviación y otras emergencias similares. Por ejemplo: sustitución de personal, disciplina del personal, establecimiento de nuevos procedimientos, cambio de relaciones organizacionales, etc.

Según Flippo E.³¹ la acción correctiva inmediata se dará en general primero con el propósito de proveer el tiempo necesario para el análisis de las causas principales.

³¹ E. Flippo, Principios de Administración de personal, McGraw Hill. México.

CAPITULO III

Formalidad de las Afores

3.1 Breve Reseña Histórica de la Seguridad Social en México

Seguridad social y planes de pensiones

Con el artículo 123, fracción XXIX de la Constitución Mexicana de 1917, se estableció el concepto de seguridad social como derecho constitucional:

Se consideran de utilidad social: el establecimiento de cajas de seguros populares, de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de accidentes y otros con fines análogos, por lo cual, tanto el gobierno federal, como el de cada estado, deberán fomentar la organización de instituciones de esta índole, para infundir e inculcar la previsión popular³².

Conforme a este artículo, surge la Ley General de Pensiones Civiles (1925) que protege el retiro de los trabajadores al servicio del Estado. En 1929, la Constitución establece que "se (considerará) de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social (la cual comprenderá) el seguro de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes y otras con fines análogos".³³. Para 1931, la Ley Federal del Trabajo (LFT) incluye la protección ante accidentes de trabajo y enfermedades. Un año después, la Ley del Seguro Social (LSS) es aprobada por el Congreso y en 1943 se funda el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que brinda servicio de salud y seguridad social a los trabajadores asalariados del sector privado. Para lo cual, esta institución desarrolla un esquema de financiamiento basado en las aportaciones de los trabajadores, los patrones y el gobierno federal. De forma paralela, se crea la Secretaria de Salubridad y Asistencia para brindar este mismo servicio a la población no asalariada del Distrito Federal y posteriormente de todo el país.

³² Adolfo Albo, Hacia el Fortalecimiento de los Sistemas de Pensiones en México, Est. Previsionales, 2007

³³ Adolfo Albo, Hacia el Fortalecimiento de los Sistemas de Pensiones en México, Est. Previsionales, 2007

Actualmente, la Secretaría de Salud cumple con esta función. En el caso de los trabajadores al servicio del Estado, la oferta de servicios médicos y los mecanismos de previsión se fortalecieron con la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Ley del ISSSTE) y con la creación del ISSSTE (1959). Con el tiempo, otros seguros, servicios e instituciones se integran al sistema de seguridad social del país. Por ejemplo, en 1972 se crean el Fondo de Vivienda para los trabajadores del ISSSTE (Fovissste) al servicio del Estado y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) con el propósito de ofrecer a los trabajadores créditos y apoyos en la adquisición de vivienda en el sector privado. Por su parte, en 1975, se crea el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM), organismo que complementa las prestaciones asistenciales, clínicas y culturales de las pensiones por concepto de jubilación con que contaban los miembros de las fuerzas armadas desde 1955. Finalmente, en el 2003, con la nueva reforma a la Ley General de Salud, se crea el Seguro Popular con el propósito de ofrecer los servicios de salud al resto de la población.

Desarrollo de la Seguridad Social en México³⁴

Trabajadores del Sector Privado	1971								
	1943	1972	1992	1995	1997	2002	2005	2007	
	Leg del Seguro Social	Vivienda Infonavit	SAR	Reforma a la ley del Seguro Social	Leg SAR	Reforma a Leg del SAR	Reforma Leg SAR	Reforma Leg SAR	
Trabajadores del Sector Público	1925	1972				2002			2007
	Leg General de Pensiones Civiles	Leg del ISSSTE	Vivienda FOVISSSTE			Reforma a Leg del SAR			Reforma Leg ISSSTE
Población Abierta	1943	1975	1983			1999	2002	2003	2006
	Secretaría de Salubridad y Asistencia	Regímenes especiales (ISSFAM, otros)	Leg General de Salud			Reformas a regímenes especiales	Reforma a Leg del SAR	Reforma a Leg General de Salud y Seguro Popular	Sistema de Seguridad Social Popular

³⁴ Fuente: BBVA Bancomer con base en ISSSTE, "Reforma Integral al ISSSTE" en www.issste.gob.mx

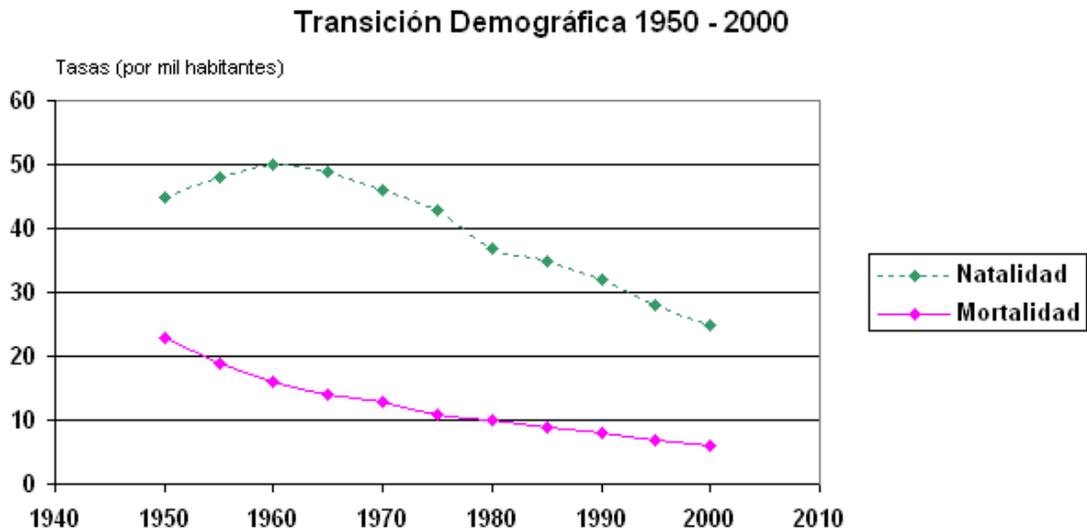
Beneficio de Seguridad Social por Instituciones³⁵

ISSSTE Federal*	ISSSTE estatal**	IMSS
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio médicos • Seguro de riesgos de trabajo • Seguro de invalidez y por causa de muerte • Seguro de jubilación, por retiro por edad y tiempo de servicios • Seguro de cesantía en edad avanzada • Servs. integ. de retiro a jubilados y pensionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios médicos • Seguro de riesgos de trabajo • Seguro por accidentes de trabajo • Seguro por enfermedad no profesional • Préstamos por jubilación • Pensión por invalidez o causa de muerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios médicos • Riesgos de trabajo • Invalidez y vida • Retiro por tiempo de servicios y cesantía en edad avanzada (trabajadores del instituto) • Préstamos para vivienda • Sistema de ahorro para el retiro (SAR) (derechohabientes)
<ul style="list-style-type: none"> • Indemnización global • Préstamos hipotecarios • Préstamos a mediano plazo • Préstamos a corto plazo • Servicios funerarios • Aportación al SAR • Guarderías • Prestaciones sociales • Venta y arrendamiento de casas habitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro de vida • Préstamos a corto plazo • Préstamos a largo plazo • Préstamos para la vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Guarderías • Prestaciones sociales

³⁵ Adolfo Albo, Hacia el Fortalecimiento de los Sistemas de Pensiones en México, Est. Previsionales, 2007

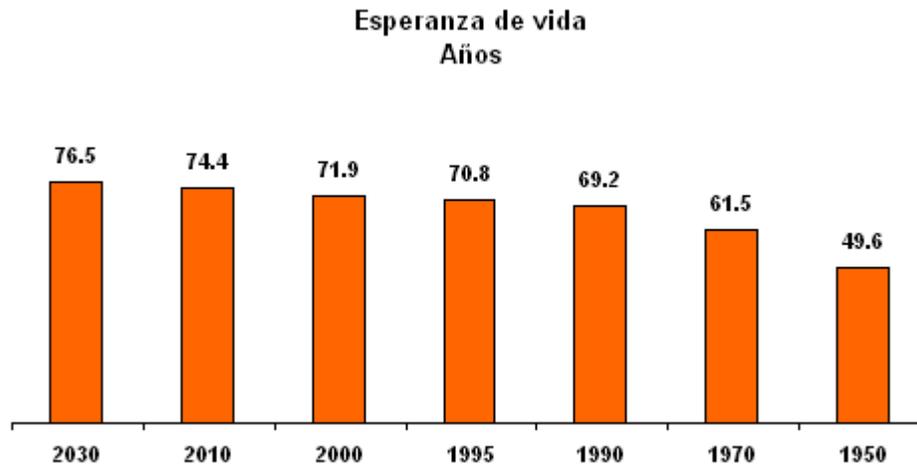
Inicios del sistema provisional

Para brindar mejores servicios en cuanto a seguridad social y derechos laborales, en 1944 el IMSS incorpora el seguro de Invalidez, Vejez, Cesantía en Edad Avanzada y Muerte (IVCM), como sistema de pensiones de reparto. Con la Ley de 1973 del Seguro Social (LSS 73) se crea un fondo común de ahorro, que se obtiene de los rubros de cesantía en edad avanzada y vejez, para pagar las pensiones, lo cual resulta insostenible, pues las aportaciones y los beneficios no son equiparables.



Fuente: CONAPO

Los índices de natalidad, mortandad y de esperanza de vida constituyen un reto importante en los sistemas de pensiones basados en este tipo de esquemas. Los servicios de salud repercuten, de manera directa, con la esperanza de vida de los habitantes y, por lo tanto, en el diseño de los sistemas previsionales basados en esquemas de reparto.



Fuente: CONAPO

Ante esta situación y como seguro complementario al IVCM, se crea el Sistema de Ahorro para el Retiro (1992). En este sistema, el patrón abre cuentas individuales de sus trabajadores en una institución de crédito. En ellas deposita el 2% correspondiente al salario base de cotización del trabajador, quien al retirarse, recibe, en un solo pago, el monto acumulado. A diferencia del sistema de pensiones de reparto, en este sistema los derechos de propiedad de los recursos, quedan perfectamente definidos, aunque surgen problemas operativos y de identificación de las cuentas de los trabajadores.

3.2 Surgimiento del sistema de pensiones de capitalización individual

Al no poder mantener las prestaciones de seguridad social, como hasta entonces se había hecho, en 1995, el IMSS realiza un diagnóstico con el apoyo de todos los sectores involucrados. Como resultado se realizan cambios estructurales importantes y se publica una nueva Ley del Seguro Social, que entra en vigor en julio de 1997. En ella se establece, que las cuotas y aportaciones se acumularán en cuentas individuales. Al final de la vida productiva de los trabajadores, el saldo de las cuentas será la fuente de financiamiento de sus pensiones. De este modo,

surge el sistema mexicano de pensiones de ahorro y capitalización individual. En el cual, las aportaciones depositadas en las cuentas y los rendimientos que éstas generan son abonados única y exclusivamente en beneficio de los trabajadores. Al ser los trabajadores los propietarios de su ahorro previsional, son ellos quienes se benefician directamente de los frutos del esfuerzo laboral realizado durante su vida productiva.

Aportaciones a la Cuenta Individual de los Trabajadores Afiliados³⁶

Concepto de la cuota	% Aportación	Base sobre la que aplica el % de la cuota aportada	Obligado
Retiro	2.000	SBC	Patrón
Cesantía en Edad Avanzada y Vejez	3.150	SBC	Patrón
Cesantía en Edad Avanzada y Vejez	0.225	SBC	Gobierno Federal
Subtotal	6.5	SBC	
Vivienda	5	SBC	Patrón
Total	11.5	SBC	Patrón, Trabajador, Gobierno Federal
Cuota Social	5.5	SMDGDF, por cada día de salario cotizado	Gobierno Federal
Voluntarias		Opcional	Patrón, Trabajador
Complementarias de Retiro		Opcional	Patrón, Trabajador

SBC.- Salario Base de Cotización	SMDGDF.- Salario Mínimo Diario General por el Distrito Federal
----------------------------------	--

Entre los cambios estructurales y la nueva ley del IMSS, tienen también cabida la Subcuenta de vivienda y la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro. En la Subcuenta de Vivienda, los patrones, sin excepciones, cubren aportaciones del 5% del salario base de cotización de cada uno de sus trabajadores. Las aportaciones hechas a estas cuentas formarán parte del total de los recursos acumulados para la pensión del trabajador, a menos que las utilice para la adquisición o mejoramiento de su vivienda. Estos recursos son administrados por el INFONAVIT y otorgan los rendimientos que el Instituto determina.

³⁶ Fuentes: Ley del Seguro Social, Ley del INFONAVIT.

Con la publicación de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, se regula el funcionamiento del sistema de pensiones de capitalización individual y se cumple el principio de crear un sistema nacional de pensiones, pues tanto los trabajadores afiliados a otros institutos de seguridad social como los trabajadores independientes, a través de la administración de cuentas individuales o por medio de fondos de previsión social, tienen acceso a este sistema. El sistema de pensiones de capitalización individual, maneja con transparencia, seguridad y eficiencia las aportaciones hechas por los trabajadores y los patrones, para lo cual utiliza procesos operativos especializados que registran las aportaciones y rendimientos de cada una de las cuentas individuales. La aprobación de esta ley, que permite a las Siefores adquirir valores extranjeros de hasta un 20% del total de los fondos acumulados en las Siefores, ha permitido a los trabajadores diversificar el riesgo de sus inversiones y tener un mayor rendimiento.

Por otra parte, en el 2002, se permitió a los trabajadores cambiar de administradora antes del año de permanencia si se cambiaban a una que cobrara menos comisiones, ya que, en un principio, los trabajadores podían cambiar su cuenta individual a otra administradora una vez al año, o bien, cuando el régimen de comisiones de las Afores o el régimen de inversión de las Siefores se modificaran. Al dar mayor importancia a los rendimientos, el Congreso de la Unión ha permitido que los trabajadores cambien su cuenta individual a otra Afore antes del año de permanencia, siempre que esta ofrezca un índice de rendimiento neto superior, conforme a las reglas generales de la Consar. Las Afores sólo podrán cobrar comisión como porcentaje del saldo de los recursos administrados. Ya no cobrarán un porcentaje de las aportaciones realizadas a la cuenta individual o sobre el saldo de los recursos aportados, o bien una combinación de ambas. Además de establecer los procedimientos para el caso de fusiones, escisiones, disolución y liquidación de las Afores y Siefores, esta ley ha delimitado el marco legal de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro (AFORES, Siefores y AMAFORE, SHCP, Banco de México, Infonavit, IMSS, Consar, Procesar, Condusef).

AFORES, SIEFORES y AMAFORE³⁷

Las Afores son sociedades de inversión o instituciones financieras y, como su nombre lo indica, las Administradoras de Fondos para el Retiro administran las cuentas individuales de los trabajadores en las que se depositan las cuotas y aportaciones de seguridad social o fondos de ahorro para el retiro. La cuenta individual que la Afore administra está formada por las siguientes subcuentas:

1. Retiro, Cesantía y Vejez (RCV). En esta cuenta, se depositan las cuotas y aportaciones tripartitas (del patrón, el gobierno y el propio trabajador) conforme a los siguientes porcentajes:

Patrón: Aporta el 2% del salario base de cotización para Cesantía en Edad avanzada y Vejez. Las aportaciones se realizan de manera bimestral.

Gobierno: 0.225% del salario base de cotización por Cesantía en Edad avanzada y Vejez (bimestralmente) y una cantidad equivalente al 5% del salario mínimo general para el Distrito Federal, por cada día cotizado por concepto de cuota social.

Trabajador: 1.125% sobre el salario base de cotización, de manera bimestral.

2. Aportaciones voluntarias: Son aquellas aportaciones hechas de manera voluntaria, que servirán para aumentar la pensión. Pueden realizarse personalmente en la Afore o se puede pedir al patrón que las realice y las descuenta del sueldo. No hay montos mínimos o máximos establecidos.
3. Vivienda: Es aquella subcuenta en la que únicamente el patrón realiza (deposita) aportaciones que equivalen al 5% sobre el salario base de cotización (bimestral) del trabajador. Estos recursos son canalizados al Infonavit a través del Fondo Nacional de la vivienda y la Afore sólo lleva el registro de dichos recursos, que aparecen en el estado de cuenta.

Como toda institución financiera, las Afores:

³⁷ Asociación Mexicana de Administradoras de fondos para el Retiro AMAFORE

- Abren cuentas individuales a petición de la persona (trabajador o asegurado) interesada en sus servicios.
- Envían un estado de cuenta (por lo menos dos veces al año) al domicilio que el titular de la cuenta (en este caso el trabajador) indique, para que lleve un control de sus finanzas.
- Registran los rendimientos que el capital (o el ahorro para el retiro del trabajador, en este caso) genera.

Además, propiamente dicho, las Afores:

- Reciben las cuotas y aportaciones que los patrones y el gobierno deben otorgar al trabajador.
- Registran las aportaciones que el patrón hace al INFONAVIT en el programa de la vivienda, que el propio Instituto administra, así como los rendimientos que generan.
- Reciben y registran aportaciones voluntarias de los trabajadores y de los patrones.
- Transfieren la cuenta individual del trabajador que así lo desee, a la Afore que éste indique. El cambio puede hacerse una vez que haya transcurrido un año calendario a partir de que el trabajador se registró o de la última ocasión en que haya realizado un cambio, antes de que haya cumplido un año de permanencia en la AFORE, cuando se modifique la estructura de comisiones de la AFORE, cuando se solicite el cambio a una AFORE que cobra una comisión menor, cuando la AFORE entre en estado de disolución o quiebra, o cuando se modifique el régimen de inversión de la SIEFORE.
- Administran e invierten el ahorro para el retiro en la(s) Siefore(s) que el trabajador elija, con el propósito de obtener mejores rendimientos.
- Entregan a los trabajadores los recursos que generan por las prestaciones a que tienen derecho durante su vida laboral.

Descuentan de su cuenta los recursos por concepto de ayuda para gastos de matrimonio y desempleo temporal.

Cuando el trabajador se retira, las Afores actúan conforme a lo que el trabajador haya establecido en el contrato para que éste:

- Reciba su pensión en forma de Retiros Programados.
- Tenga derecho a los beneficios de la antigua Ley del Seguro Social (en el caso de aquellos trabajadores que cotizan en dicho régimen).

o bien,

- Se entregue el saldo de su cuenta individual a la compañía de seguros que éste elija, para que le pague su pensión, conforme al contrato de Renta Vitalicia que el trabajador realiza con la institución de seguros.

Las Afores separan jurídica y financieramente los recursos de las administradoras de los fondos de los trabajadores e invierten estos recursos por medio de las Siefos, las cuales llevan una contabilidad independiente a la de las Afores que las operan. Esto proporciona transparencia en la inversión y administración de los recursos.

Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro (AMAFORE)

Para impulsar y promover el sistema de ahorro para el retiro y la cultura provisional; armonizar y defender los intereses de sus asociados y proporcionar condiciones favorables al desarrollo de la industria, en 1997, se funda, la Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro, A.C. La AMAFORE está integrada por las Afores que operan en el país, las cuales, a su vez, por medio de esta asociación participan en foros internacionales que facilitan la transferencia y el intercambio de experiencias, lo cual ayuda a mejorar el funcionamiento del sistema mexicano de pensiones. Los objetivos de la AMAFORE consisten en:

- Ejercer la representación gremial de sus asociados.
- Apoyar a las Afores en el desarrollo de sus actividades relativas a la prestación de los servicios inherentes a su objeto.
- Difundir y defender los valores, principios y fundamentos del sistema mexicano de pensiones de capitalización individual.
- Promover el desarrollo de la cultura previsional entre los trabajadores afiliados y la población en general.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

La máxima autoridad del gobierno federal en materia económica es SHCP. El Banco de México y este organismo se encargan de la política financiera del país. La SHCP establece las políticas que orientan y regulan a las instituciones en el sistema financiero mexicano, entre las que se encuentran las Afores y las Siefores.

Banco de México

El Banco de México forma parte de los comités de análisis de riesgos y de valuación. Es un organismo autónomo que participa en el sistema mexicano de pensiones y opina sobre el régimen de inversión al que deben sujetarse las Siefores. Regula los títulos y valores que están sujetos a operaciones de reparto y préstamo de valores. El banco tiene una cuenta abierta a nombre del IMSS, conocida como cuenta concentradora, en la que se depositan las cuotas y aportaciones de los patrones, del gobierno y de los trabajadores, para que sean transferidas a las Afores, al Infonavit y al IMSS.

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)

El Infonavit es un organismo público descentralizado que:

- Establece y opera un sistema de financiamiento que permite a los trabajadores obtener créditos con tasas bajas de interés para que construyan, adquieran, reparen o realicen mejoras a su vivienda.
- Coordina y financia programas que permitan a los trabajadores adquirir una casa.
- Administra los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda.

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

El IMSS atiende a más de 46 millones 800 mil derecho habientes y otorga pensiones a más de dos millones de personas y es la institución de seguridad social más grande de América Latina, ya que brinda servicios de asistencia médica, protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar de los trabajadores y de sus familias.

Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CON SAR)

La Consar es una entidad administrativa descentralizada de la SHCP que garantiza que los sistemas de ahorro para el retiro operen con eficiencia, puesto que regula, supervisa y vigila el sistema de ahorro para el retiro, regula las actividades de los organismos participantes en el sistema de pensiones, por lo que inspecciona y vigila a las Afores, Siefores e instituciones de crédito participantes en el sistema así como a la empresa operadora de la base de datos nacional SAR. Con ello asegura que las prácticas y procedimientos se encuentren sujetos a las normas establecidas y que la operación involucre mecanismos de ajuste inmediato.

La activa participación de las Afores en el proceso de vigilancia que la Consar realiza a estas entidades permite que haya intercambio de información y que esta función se cumpla de manera puntual y eficiente, con técnicas y procedimientos modernos. Todo ello ayuda a proteger los intereses de los trabajadores y garantiza

la operación de los procesos que se realizan en la administración e inversión de los recursos, lo que, a su vez, reafirma la alta calidad de gestión de las instituciones que participan en este proceso.

PROCESAR

El gobierno federal, por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, otorgó a Procesar, S.A. de C.V., la concesión para prestar el servicio público de la base de datos nacional SAR, que cuenta con la información de los sistemas de ahorro para el retiro. El SAR tiene la información de cada trabajador y el nombre de la administradora a la que está afiliado. Esta entidad lleva la certificación de los registros, el control de los procesos de registro, la recaudación, unificación y separación de cuentas y traspasos del sistema.

Además del SAR, el Sistema Único de Autodeterminación (SUA), el cual permite procesar la información de la recaudación, a muy bajo costo, y garantiza la seguridad de la misma. Este sistema centralizado de recaudación opera a través de las instituciones bancarias autorizadas como entidades receptoras, que actúan por cuenta y orden de los institutos de seguridad social. Gracias a la poderosa plataforma de procesamiento electrónico de datos de Procesar, el proceso de recaudación, dispersión y liquidación de la información hacia las Afores se realiza al mismo tiempo que las aportaciones ganan intereses a partir del día siguiente de su depósito en las entidades receptoras. La tecnología empleada en el proceso de recaudación, constituye una innovación del sistema mexicano de pensiones, y ha contribuido al mejoramiento del procesamiento de datos, lo cual ha sido mundialmente reconocido.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

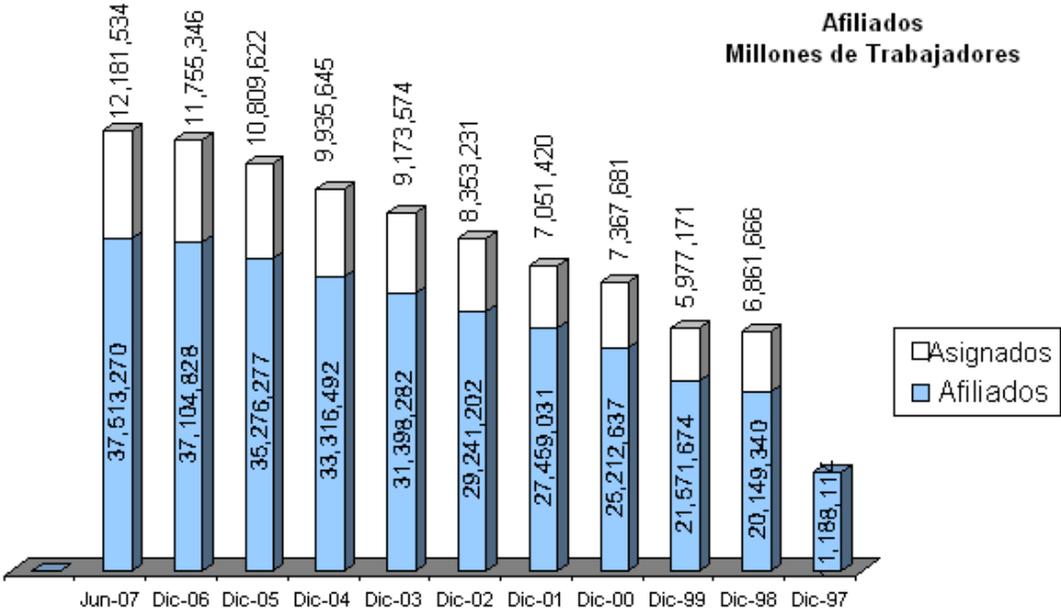
La Condusef es un organismo público descentralizado que promueve la cultura financiera entre la población, brinda asesoría sobre de los productos y servicios que las instituciones financieras ofrecen y, por lo tanto, promueve la equidad en

las relaciones entre los usuarios y las instituciones por lo que da seguimiento a los reclamos por dichos servicios y conmina a las partes a que lleguen a un acuerdo. Este organismo protege y defiende los derechos e intereses de las personas que contratan los servicios de instituciones financieras que operan en el territorio mexicano.

3.3 Funcionamiento del sistema

Gracias a todos estos organismos y regulaciones, los logros obtenidos en el sistema de pensiones mexicano, han permitido que los trabajadores cuenten con un sistema previsional confiable y seguro. En los casos en que los derechos de propiedad de los recursos están perfectamente definidos a favor de cada persona que tiene una cuenta individual en la Afore de su preferencia, se ha demostrado que el sistema es financieramente viable.

Afiliaciones³⁸



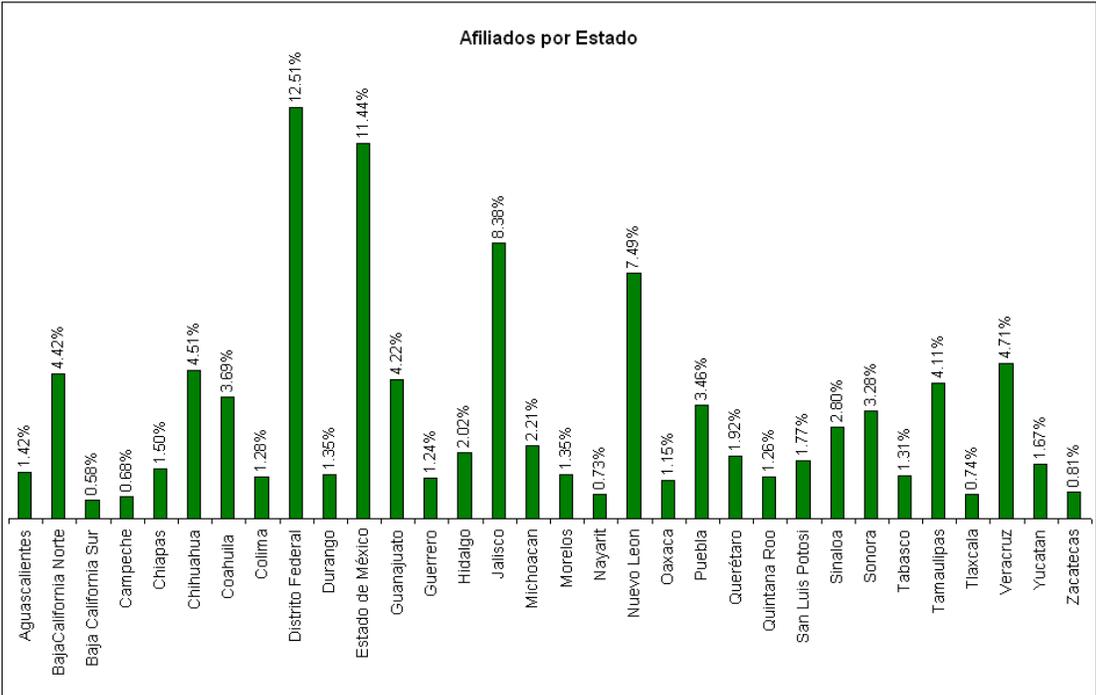
Bimestralmente, y conforme a ciertos requisitos, la Consar asigna a las Afores las cuentas individuales de aquellos trabajadores que todavía no han elegido una

³⁸ Fuente: Consar.

administradora. Tan sólo en junio del 2007, el número de cuentas asignadas ascendió a 12,181,534, por lo que las Afores atendieron a más de 37 millones de trabajadores afiliados al sistema mexicano de pensiones. Cifra que aumenta día a día.

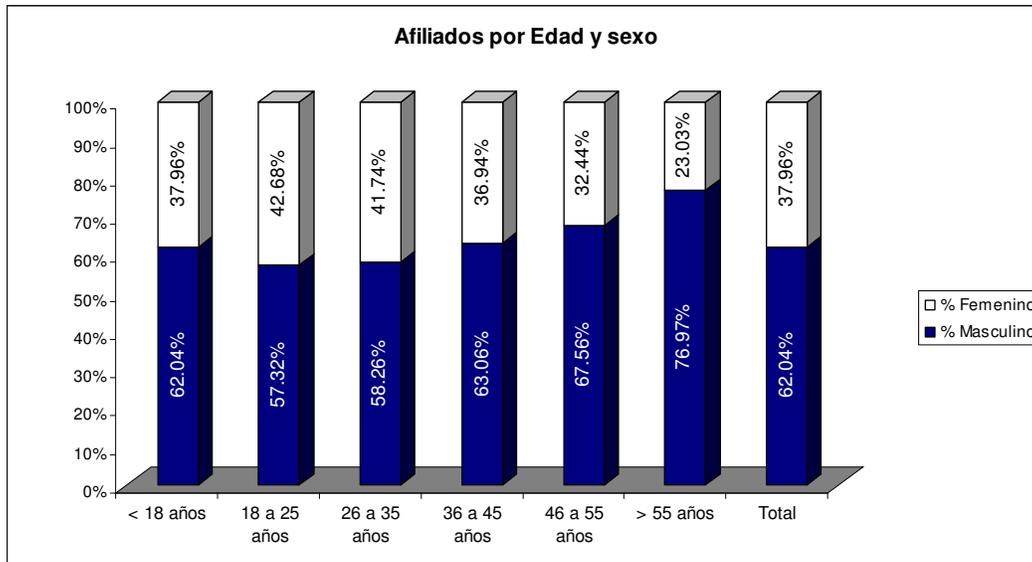
Afiliados por entidad federativa

El proceso de afiliación al sistema de pensiones ha representado una gran tarea, razón por la cual las Afores han realizado un enorme esfuerzo a nivel nacional. A la fecha, el Distrito Federal, el Estado de México, Nuevo León y Jalisco, representan cerca del 40% del total de los afiliados al sistema.



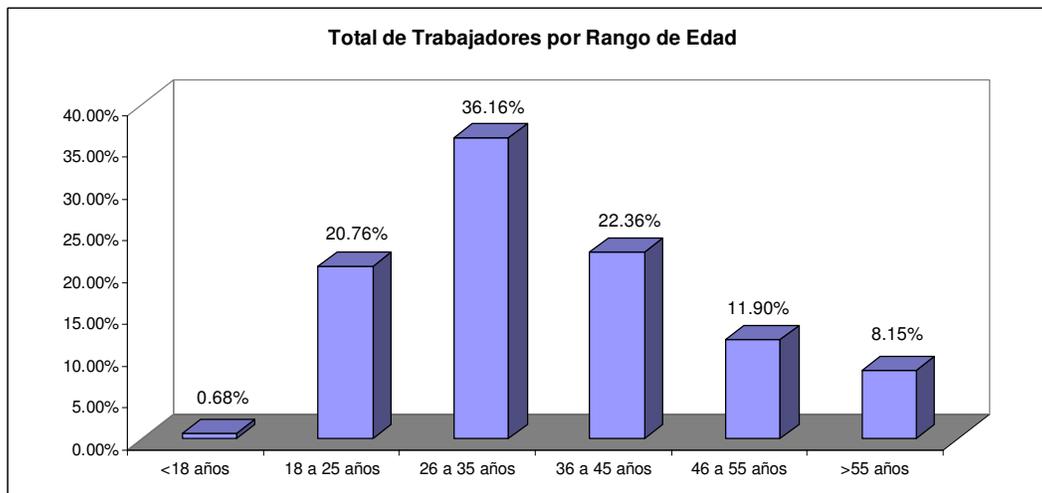
Fuente: Datos Amafore junio 2007

Inicialmente, el número de trabajadores afiliados a las Afores eran en su mayoría hombres (62%), sólo el 38% eran mujeres. Sin embargo, en los últimos años ha habido una mayor paridad en el perfil de distribución. En la actualidad, cerca del 43% de la fuerza laboral está integrada por mujeres entre los 18 y 25 años, lo cual muestra su creciente participación en el proceso productivo del país.



Fuente: Procesar, datos junio 2007

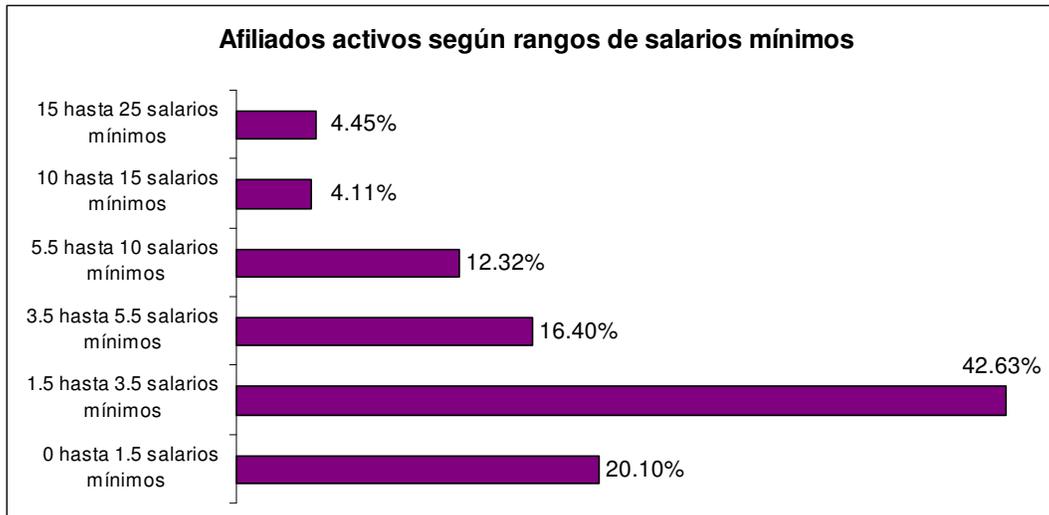
Por otro lado, el 38.16% de los trabajadores se encuentra entre 26 y 35 años de edad y sólo el 20.76% tiene entre 18 y 25 años. El cambio en el porcentaje de la edad de la fuerza laboral del país confirma la necesidad de cambio en el sistema de pensiones de un esquema de reparto a uno de capitalización individual.



Fuente: Procesar, datos a junio de 2007.

Afiliados activos según rangos de salarios mínimos

Debido a que el mayor rubro en cuestión de ingresos registra percepciones que van entre 1.5 y 3.5 salarios mínimos, se advierte que la población de menores ingresos se ve mayormente beneficiada por el sistema mexicano de pensiones.



Fuente: Procesar, datos al segundo bimestre de 2007.

En julio del 2007, las afores administraron 1.13 billones de pesos, de los cuales 781 mil millones, corresponden a las subcuentas de aportaciones voluntarias, Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez. Los 354 mil millones de pesos restantes, corresponden a la Subcuenta de vivienda, administrada por el Infonavit. El total de estos recursos representa, en dicha fecha, más del 12% del producto interno bruto del país.



Fuente. Elaboración Propia

Nota: Cifras en millones de pesos

Aportaciones voluntarias

Como sistema de ahorro, los trabajadores afiliados tienen la opción de realizar aportaciones voluntarias a su cuenta sin montos mínimos requeridos, lo que les da mejores tasas de rendimiento. La cuenta se convierte así en un instrumento de ahorro a mediano plazo, ya que se pueden realizar retiros totales o parciales con periodos de permanencia fijados por cada administradora. El aumento de los recursos invertidos en la cuenta de aportaciones voluntarias, muestra que los trabajadores ya la consideran una verdadera alternativa de ahorro e inversión. En el 2006 se registró un incremento en los recursos de más del 16.5%, es decir, 2,336 millones de pesos, y para el 2007 la cantidad alcanzada fue de 2,545 millones de pesos. A pesar del crecimiento observado en las contribuciones voluntarias, se necesita fomentar aún más este tipo de ahorro, especialmente si se considera que en países como Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá más de la tercera parte de las pensiones de los trabajadores proviene de este tipo de contribuciones.



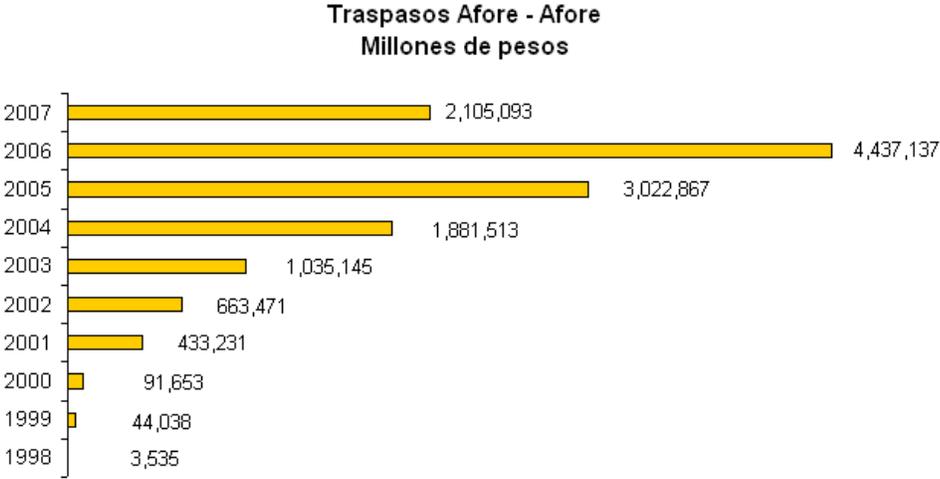
Fuente. Datos a junio de 2007.

Nota: Cifras en millones de pesos

Retiros

Aunque el sistema mexicano de capitalización individual se encuentra en la etapa de acumulación, a la fecha, se han entregado a los trabajadores afiliados, a sus beneficiarios y al gobierno federal 152,000 millones de pesos producto de casi dos millones de cuentas individuales. El dinero entregado al gobierno ayudará a

financiar las pensiones del sistema de reparto de aquellos trabajadores que se encuentren en etapa de transición y de conservación de derechos. En cuanto a los retiros por desempleo, las administradoras han entregado recursos por más 4,200 millones de pesos.



Fuente: Procesar, datos a junio 2007.

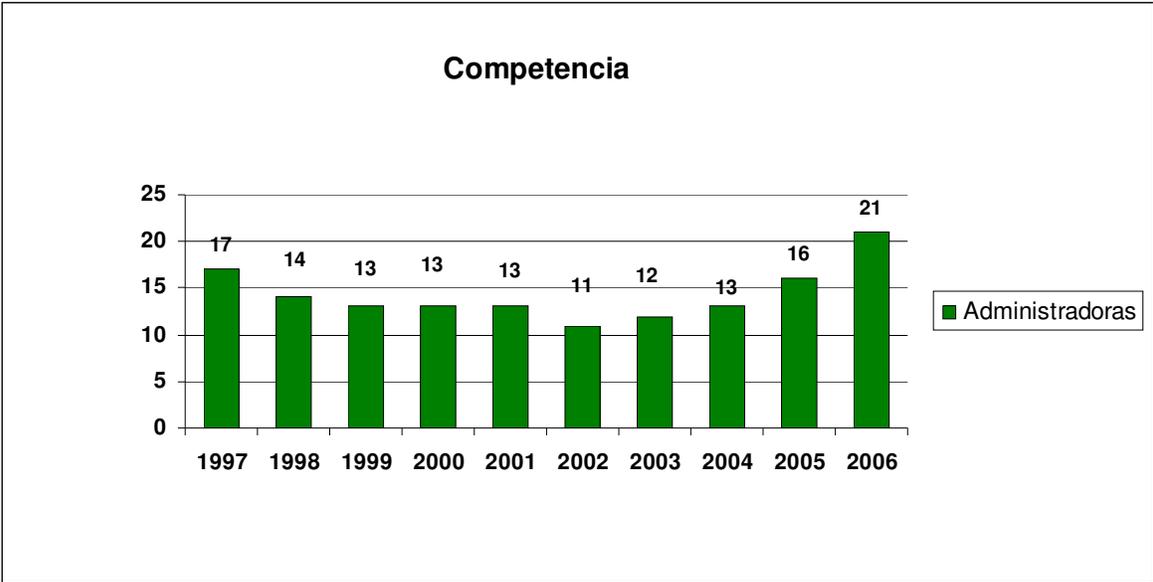
Servicios

Los trabajadores tienen el derecho y la obligación de mantenerse informados sobre el dinero depositado en su cuenta individual, por ello las administradoras han diseñado sistemas eficientes que permiten a los afiliados tener acceso a la información.

Competencia

Al haber una competencia sana, justa y abierta entre las diferentes administradoras, se genera mayor innovación, mayor calidad que se traduce en mejores beneficios, productos y servicios a mejores precios y prevalecen las fuerzas del mercado, por lo que los trabajadores resultan los mayores beneficiados. La competencia no sólo permite que los productos que se ofrecen a los afiliados destaquen por sus propios méritos y que los trabajadores tengan la oportunidad de elegir la administradora que más les convenga, sino también

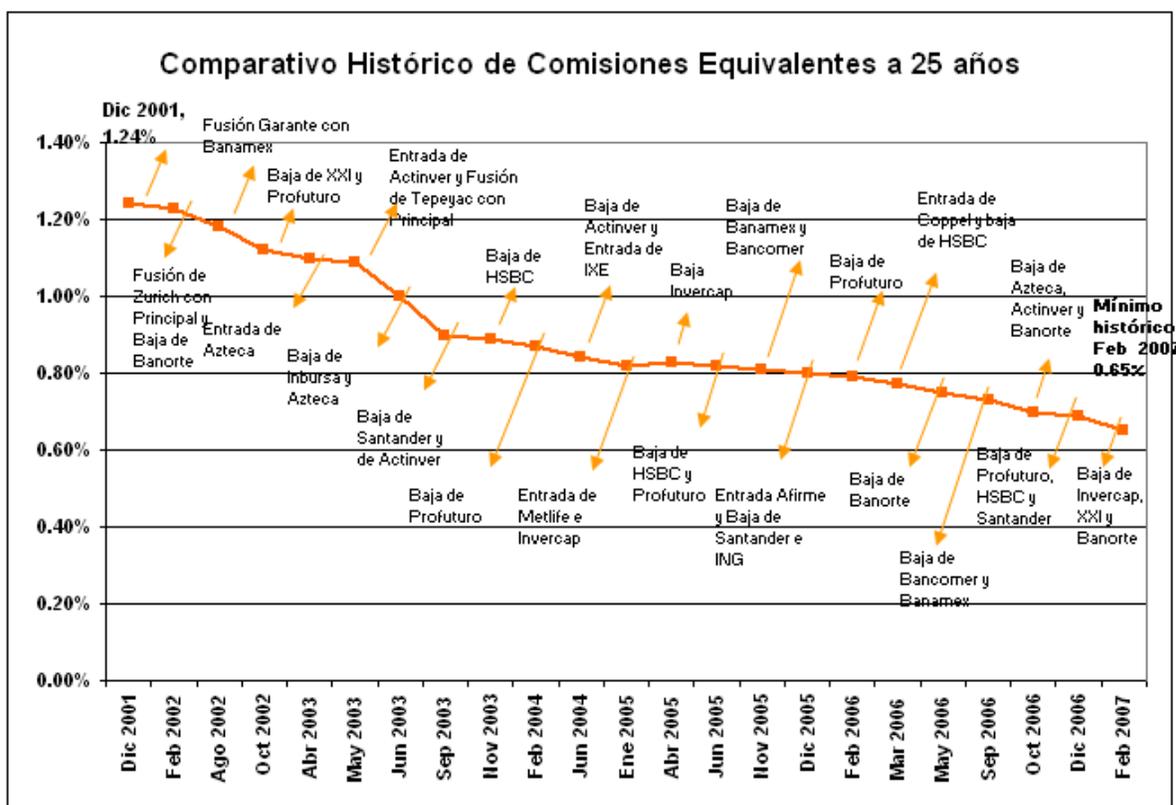
permite que se incremente el número de opciones en cuanto a administradoras se refiere, pues en el primer año de operaciones del sistema de pensiones en México, tan sólo había 17 administradoras y en la actualidad existen 21 Afores.



Fuente. Información de Consar Junio 2007

Comisiones

Durante los últimos cinco años ha habido una reducción del 43% en el sistema. Para facilitar la comparación del cobro de las comisiones, a partir del 15 de marzo del 2008, las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES) cobrarán únicamente comisiones sobre el saldo de la cuenta. Con esto se elimina el cobro de comisiones sobre la aportación.

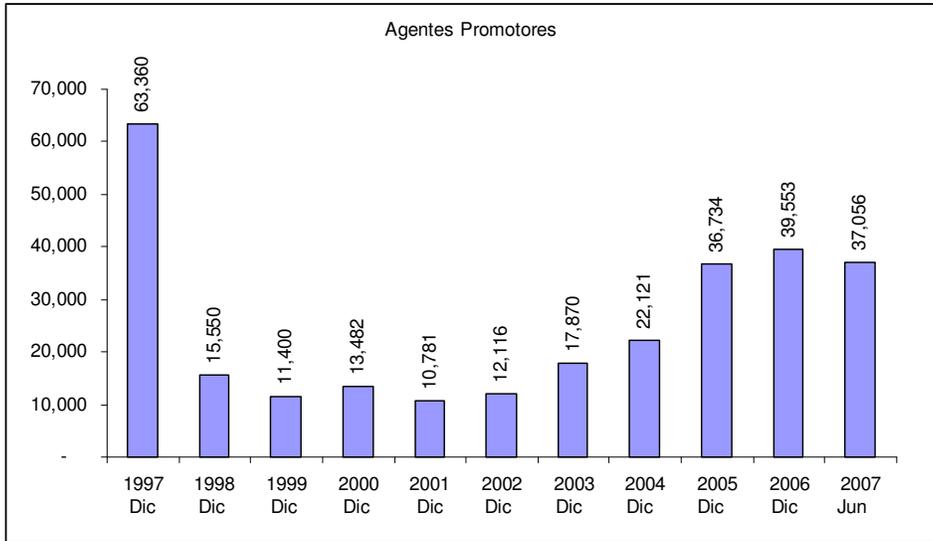


Fuente: Información CONSAR Junio 2007.

Agentes promotores

La fuerza de ventas de las afores es uno de los factores que han influido de manera importante en la competencia de la industria, ya que promueven diariamente la cultura previsional, orientando a los trabajadores afiliados sobre los servicios, las comisiones y los rendimientos que se ofrecen en el mercado.

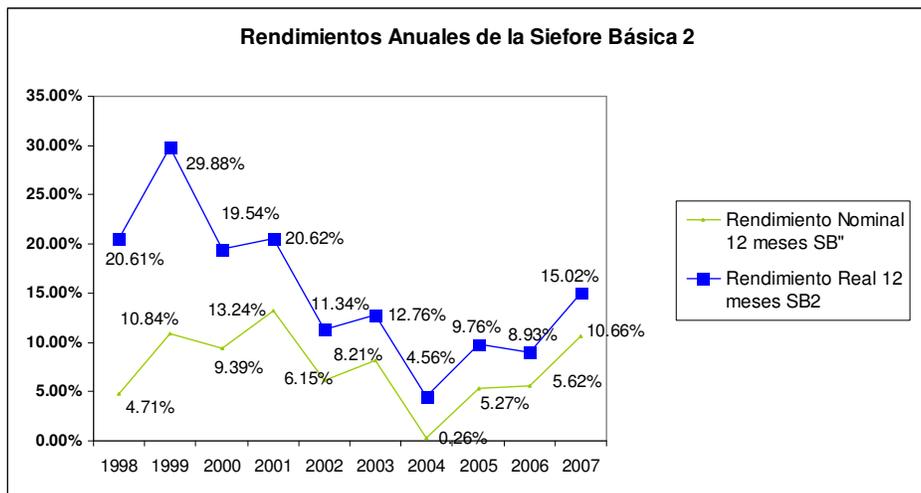
Para que esta competencia se desarrolle en un plano profesional, los agentes promotores se encuentran altamente capacitados para brindar asesoría a los trabajadores sobre el estado que guardan sus inversiones, mostrando las mejores características de las administradoras a las que prestan sus servicios.



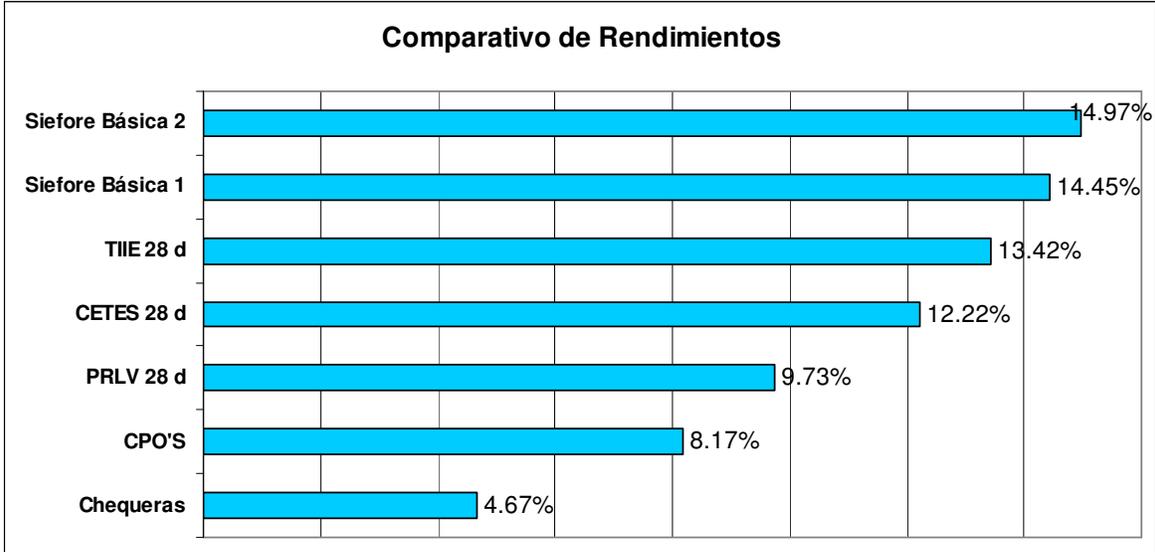
Fuente: Procesar, datos a junio 2007

3.4 Inversión de los Recursos

Los altos rendimientos obtenidos por el sistema de capitalización individual, son uno de los principales beneficios que los trabajadores afiliados a las Afores han tenido. Los rendimientos alcanzados corresponden a un 14.79% nominal y 6.88% real en las Siefores Básicas 1, mientras que los rendimientos en las Siefores Básicas 2 alcanzan el 15.15% nominal y 7.41 % real. Al comparar a las Siefores con otros instrumentos de ahorro tradicional, las estadísticas muestran que éstas han mantenido el primer lugar en rendimiento:



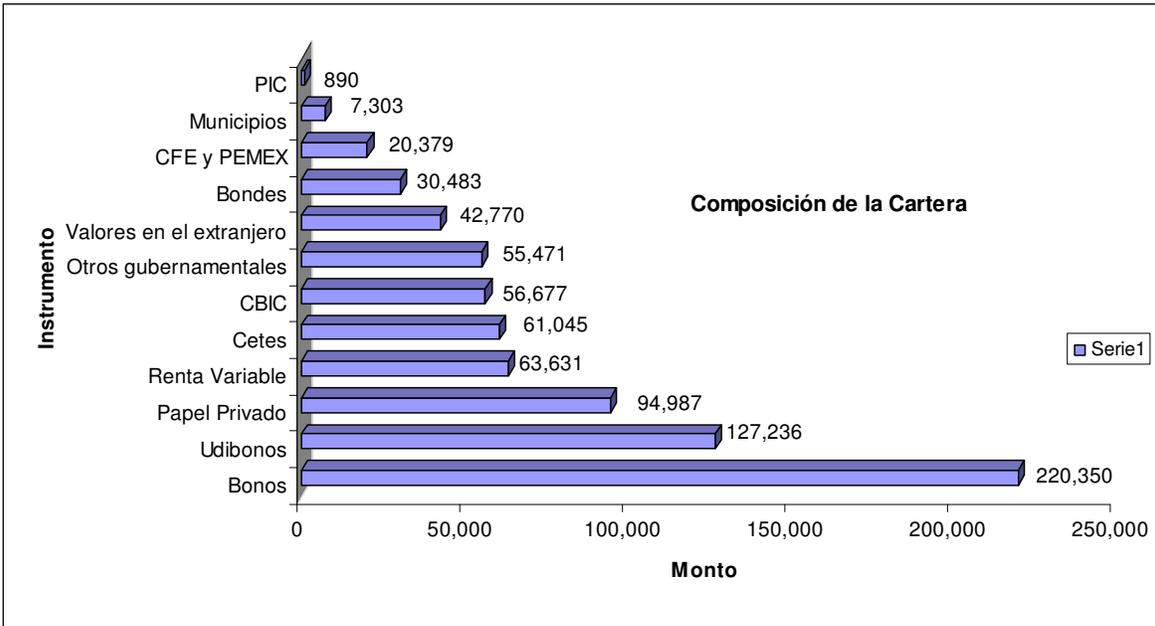
FUENTE: Información Consar a junio de 2007.



FUENTE: Información Banxico y Consar a junio de 2007.

Composición de la cartera

El aumento de los rendimientos obtenidos por las Siefres es un indicador de la buena administración e inversión de las Afores.



Composición de la Cartera

A pesar de que la inversión de recursos de las Siefos en el sector privado es todavía baja, pero afortunadamente ha ido en aumento gracias al incremento de instrumentos registrados en el mercado financiero emitidos por empresas privadas, el avance en materia de inversión durante los 10 años de funcionamiento del sistema, ha permitido que los portafolios de inversión de las Siefos se diversifiquen con mayor seguridad. Esto, a su vez, permite el financiamiento de proyectos a largo plazo y la adquisición de instrumentos emitidos por el gobierno y las empresas privadas, en índices accionarios y de valores en el extranjero.

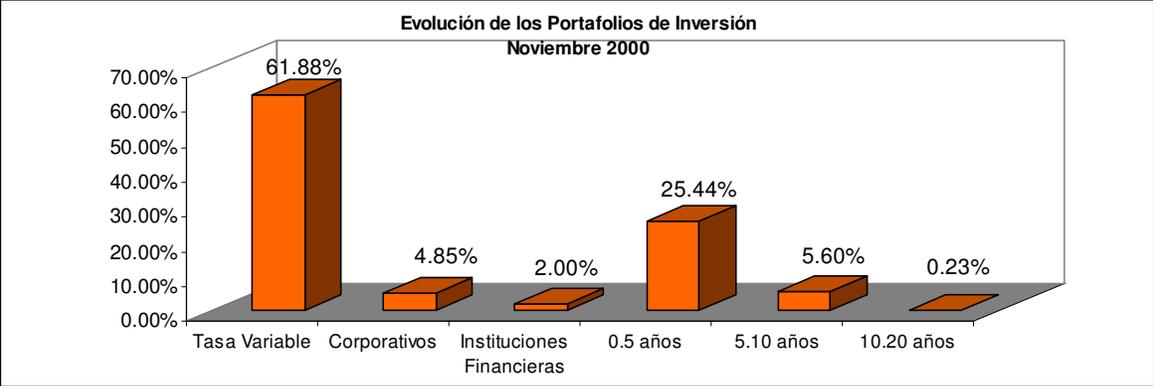
Régimen de inversión

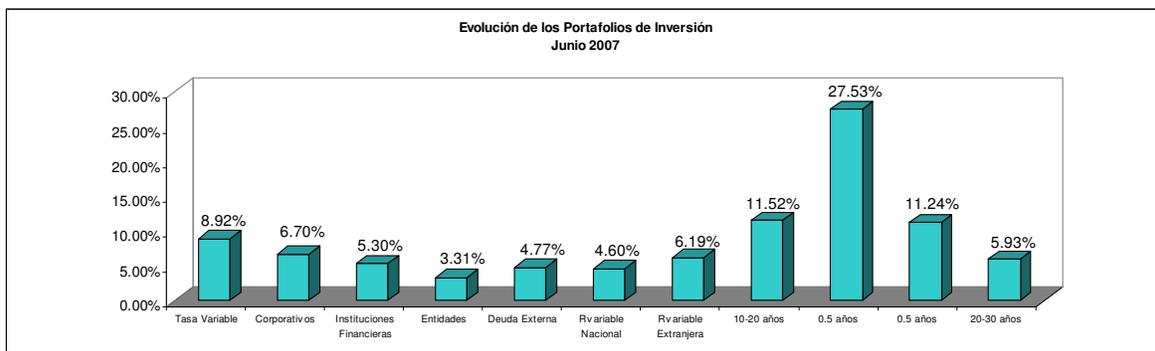
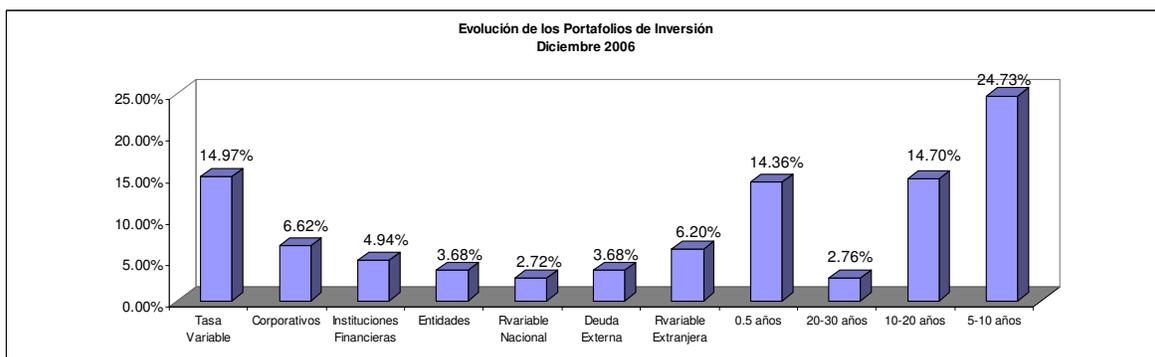
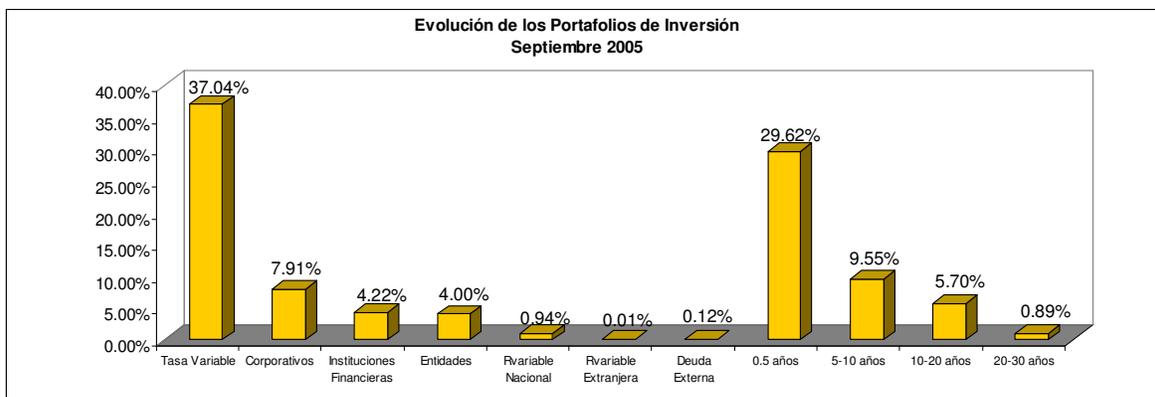
Dentro del marco legal, que busca la mayor seguridad y rentabilidad de los recursos de los trabajadores, las Siefos representan uno de los inversionistas institucionales más importantes del país, que canaliza recursos a la actividad productiva nacional, la construcción de vivienda y el desarrollo regional. En 1997, cada Afore contaba sólo con una Siefos, que invertía los recursos de los trabajadores en valores nacionales de deuda. Este régimen de inversión tuvo como prioridad consolidar el marco operativo de las inversiones, la administración de riesgos y los mecanismos de supervisión. Durante este periodo, el régimen de inversión se basó en una estructura de "cajones", lo que redujo la operación de los fondos a valores nacionales de deuda y estableció límites en la exposición de los portafolios a plazos largos de inversión y emisores diferentes al gobierno federal. A partir del 2001, tuvo lugar la segunda etapa de desarrollo del régimen de inversión, en el cual el rango de acción se amplió, por lo que se favoreció una regulación basada en la administración de riesgos. Además, se adoptó una dinámica de modernización constante basada en principios de eficiencia, diversificación y control de riesgos. Para el 2002, las medidas de riesgo de los portafolios cambiaron y se adoptó, el Valor en Riesgo "VaR". Ese mismo año, la regulación permitió a las Siefos el uso de instrumentos financieros derivados. Es hasta el 2004, cuando se da el primer paso hacia la construcción de la infraestructura financiera para la administración del ahorro para el retiro bajo el

concepto de "fondos de ciclo de vida" y la Siefore Básica se divide en dos sociedades de inversión, especializándose, cada una de ellas, en la administración del ahorro de trabajadores con diferente horizonte de inversión. Paralelamente a este cambio, el régimen de inversión se amplió nuevamente, adecuando sus límites de riesgo, permitiendo la inversión en instrumentos de renta variable y la inversión en valores emitidos en mercados internacionales.

La búsqueda de niveles adecuados de rendimiento y riesgo forman parte de las tareas del sistema, condición que representa un desafío particular frente al proceso de crecimiento acelerado observado por los recursos administrados. Bajo este marco normativo, las administradoras, de manera transparente y profesional, se han dedicado a obtener los mejores rendimientos posibles así como una mayor diversificación de los portafolios de inversión, con el fin de obtener un mejor balance entre el riesgo y el rendimiento, cuidando, ante todo, la seguridad en el ahorro de los trabajadores.

La inversión de recursos de las Siefores en el sector privado ha aumentado gradualmente. En la actualidad, el 26% de la cartera de la Siefore Básica 1 está integrada por valores no gubernamentales, mientras que en la Siefore Básica 2 esto representa el 31.4%. De igual manera, los plazos de inversión de las Siefores se han extendido, lo cual ha permitido mayores posibilidades en los fondos de pensiones así como la posibilidad de contar con financiamiento a largo plazo. Como resultado de la evolución del régimen de inversión de las Siefores, el portafolio de inversión se ha modificado en este rubro:





Fuente: CONSAR

Dentro de los planes a futuro, se han autorizado cambios al régimen de inversión. Se pondrá especial énfasis en la creación de nuevas Siefores que trabajen en diferentes horizontes y perfiles de inversión y se permitirá que éstas adecuen sus límites de inversión en beneficio de mejores relaciones de riesgo y rendimiento correspondientes a cada etapa del periodo de acumulación de los ingresos o montos constitutivos (dinero disponible que un trabajador tendrá para su pensión).

Los trabajadores han observado un incremento significativo en el poder adquisitivo de sus aportaciones gracias a las tasas de interés real que el sistema ofrece. Al

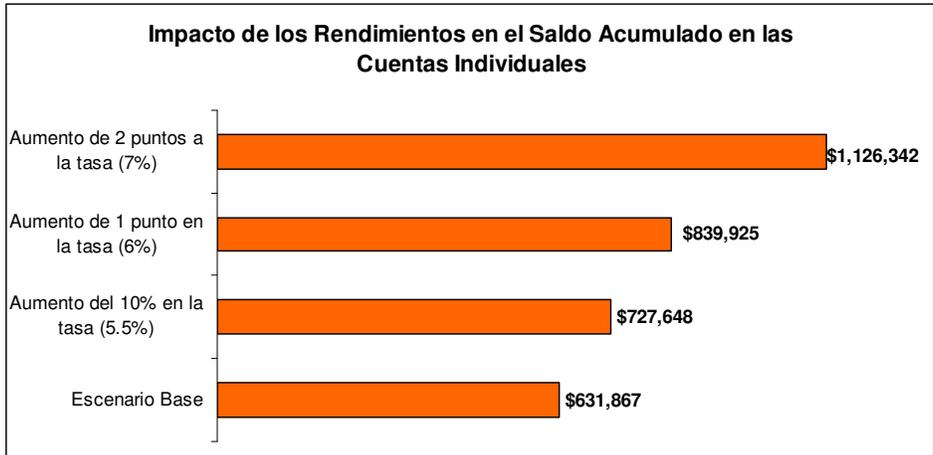
contar con mayores recursos, los mercados financieros han financiado las actividades productivas de un mayor número de empresas. Así, la economía se ha beneficiado al ampliarse los plazos para el otorgamiento de créditos, lo cual permite financiar de manera más sana y con menores tasas de interés, proyectos de infraestructura, construcción de casas y producción de artículos de consumo para ponerlos así, al alcance del grueso de la población.

Siefores Básicas	Edad de los Trabajadores	Subcuentas que recibirán	Límites de Inversión						Criterios de Diversificación							
			Gubernamental	Privado			Bursatizados	Renta Variable	Por un mismo emisor			Relacionadas entre SI*	Extranjeras	Una misma emisión	Divisas	V.A.R
				AAA	AA	A										
SB1	T > 56 años y > elección	RCV, RVC ISSSTE, Retiro y AV	100%	100%	35%	5%	10%		5%	3%	1%	15%	20%	20%	30%	0,60%
SB2	T < 56 años	RCV, RVC ISSSTE, Retiro, AR, ACR, ALP, AV, VLP	100%	100%	35%	5%	15%	15%	5%	3%	1%	15%	20%	20%	30%	1,00%
SB3	T < 46 años		100%	100%	35%	5%	20%	20%	5%	3%	1%	15%	20%	20%	30%	1,30%
SB4	T < 37 años		100%	100%	35%	5%	30%	25%	5%	3%	1%	15%	20%	20%	30%	1,60%
SB5	T < 27 años		100%	100%	35%	5%	40%	30%	5%	3%	1%	15%	20%	20%	30%	2,00%

Nota: RCV.- Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez; RVC ISSSTE.- Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez, Ley del ISSSTE; Retiro.- Seguro de Retiro; AR.- Ahorro para el Retiro; ACR.- Aportaciones complementarias de Retiro; ALP.- Ahorro a Largo Plazo; AV.- Aportaciones Voluntarias; VLP.- Aportaciones Voluntarias con Perspectiva de Inversión de Largo Plazo.
Fuente: AMAFORE 2007

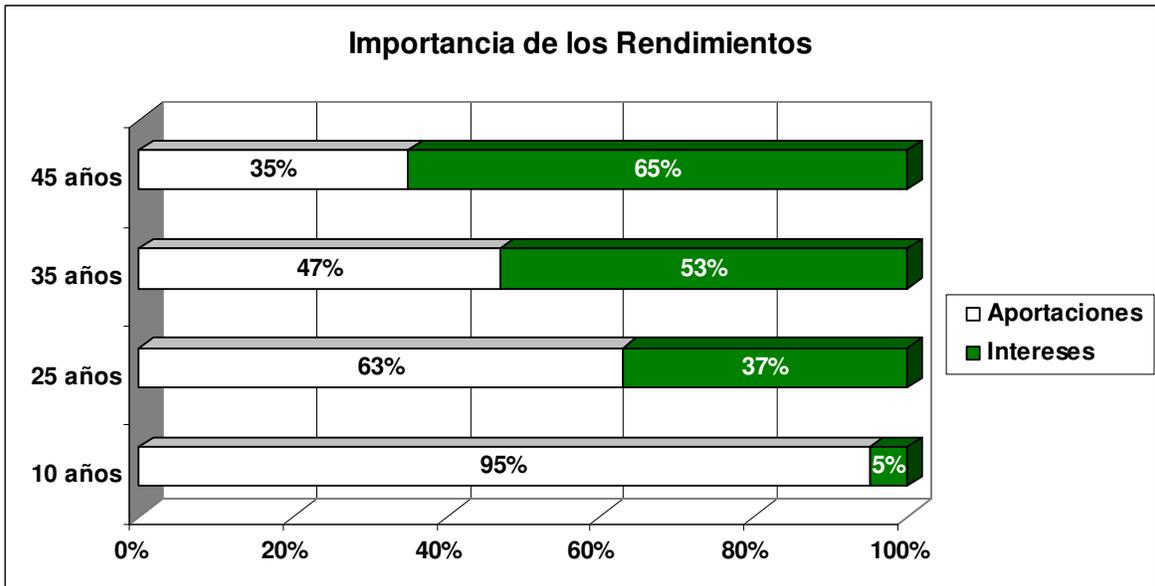
Importancia de los rendimientos

Un gran porcentaje del saldo acumulado en las cuentas individuales de los trabajadores estará representado por los rendimientos que se obtengan sobre sus aportaciones. La gráfica ilustra el impacto que tiene un aumento en la tasa de interés sobre el monto constitutivo.



Fuente: Escenario Base: Saldos proyectados a 45 años; salario de 3 SMGDF; tasa de interés real del 5% anual; saldo inicial de \$ 0 y comisiones equivalentes del promedio del sistema 0.47% sobre saldo. AMAFORE

En la siguiente gráfica se observa el impacto que los rendimientos tienen en la etapa de acumulación de los montos constitutivos.



Fuente AMAFORE 2007

CAPITULO IV

Ámbito Jurídico de las Afores

4.1. Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro

Para regular el funcionamiento del sistema de pensiones de capitalización individual ***el 26 mayo de 1996 se publica en el DOF la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro***; en el Capítulo Primero, artículo 2 de dicha ley se le atribuye la coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro a la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dotado de autonomía técnica y facultades ejecutivas, con competencia funcional propia en los términos de la presente ley.

Así mismo, en dicha ley, Capítulo II, artículo 5º, fracción XII, entre otras atribuciones asignadas, se le asigna dictar reglas de carácter general para determinar la forma en que las administradoras deberán remunerar a sus agentes promotores, ya sea que éstos tengan una relación laboral con la administradora, le presten sus servicios a través de terceros o sean independientes;

En el capítulo III de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro, Sección I, Artículo 36, párrafo tres, dicta que las administradoras responderán directamente de los actos realizados por sus agentes promotores, ya sea que éstos tengan una relación laboral con la administradora o sean independientes.

La Comisión llevará un registro de los agentes promotores de las administradoras, para su registro los agentes tendrán que cumplir con los requisitos que señale la Comisión, la cual estará facultada para cancelarlo en caso de que se incumpla con dichos requisitos.

4.2. Reglamento de La Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro

Se publica en el DOF el Nuevo Reglamento el 30 de abril de 2004; el cual tiene por objeto reglamentar la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro. Su interpretación deberá procurar que los Trabajadores puedan ejercer plenamente los derechos relacionados con su Cuenta Individual, así como promover la administración transparente de los recursos de los Trabajadores a través del correcto funcionamiento de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

Se dispone en el capítulo IV Del Proceso de Registro de los Trabajadores Afiliados, Sección III, artículo 30 El Trabajador Afiliado tendrá derecho a elegir la Administradora en la que desee abrir su Cuenta Individual, por alguno de los siguientes medios: ... Fracción II a través de los agentes promotores que actúen por cuenta y orden de las Administradoras...

Así mismo en la Sección VIII de las Aportaciones Voluntarias y Complementarias de Retiro de los Trabajadores Afiliados, dicta el artículo 46, que para protección de los Trabajadores Afiliados, las Administradoras no podrán por ningún motivo, recibir aportaciones voluntarias o complementarias de retiro a través de sus agentes promotores.

También en la Sección XII de la participación de las Empresas Operadoras en beneficio de los Trabajadores Afiliados, establece el artículo 55 para tener una Base de Datos Nacional SAR con la información necesaria para garantizar que los Trabajadores Afiliados puedan ejercitar sus derechos de registro, traspaso y retiro en una Administradora de Fondos para el Retiro, dicha base, conforme al artículo 57 de la Ley, deberá contener entre otros datos, Fracción XII. la información relativa a los agentes promotores en las Administradoras...

Cabe señalar que tanto el proceso de registro, la modalidad de aportaciones voluntarias y la participación de las operadoras en beneficio de los trabajadores aplica tanto para los trabajadores afiliados al IMSS, ISSSTE y no afiliados.

Es importante mencionar en su totalidad la Circular 05, porque con ella se protegen los derechos de los trabajadores mediante controles que previenen malas prácticas de los agentes promotores, evitando con ello riesgos o traspasos indebidos

4.3. CIRCULAR CONSAR 05 Reglas Generales a las que Deberán Sujetarse los Agentes Promotores de las Administradoras de Fondos para el Retiro.

En protección de los derechos de los trabajadores, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro juzgo necesario en un principio lanzar esta circular y actualmente reforzar los controles a los que están sujetas las personas que se desempeñan como agentes promotores de las administradoras de fondos para el retiro para evitar registros o traspasos indebidos de cuentas individuales;

Para evitar prácticas que puedan resultar en daños y perjuicios en contra de los trabajadores, La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro ha estimado conveniente modificar y adicionar las reglas generales aplicables a los agentes promotores de las administradoras de fondos para el retiro, para mejorar el desempeño y calidad de las actividades que realizan;

Con estas modificaciones y adiciones, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro proveerá de los elementos necesarios para prevenir y, en su caso, sancionar las conductas que no se apeguen a lo dispuesto en la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y demás disposiciones aplicables.

Que de conformidad con lo previsto en el último párrafo del artículo 36 de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro llevará un registro de los agentes promotores de las Administradoras de Fondos para el Retiro que cumplan con los requisitos que, para tal efecto, señale la propia Comisión;

REGLAS GENERALES A LAS QUE DEBERAN SUJETARSE LOS AGENTES PROMOTORES DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO

CAPITULO I OBJETO Y DEFINICIONES

PRIMERA.- Las presentes reglas generales tienen por objeto establecer los requisitos mínimos que deben cumplir las personas que deseen actuar como Agentes Promotores de las Administradoras de Fondos para el Retiro.

SEGUNDA.- Para los efectos de las presentes reglas generales, se entenderá por:

- I. Administradoras, las Administradoras de Fondos para el Retiro;
- II. Agente Promotor, aquella persona física que teniendo una relación de trabajo con una Administradora, o que habiendo celebrado un contrato con ésta, o con alguna persona moral constituida por la Administradora o contratada por esta última para que le preste servicios administrativos, se encuentre registrada y autorizada para realizar actividades de orientación, registro y traspaso de cuentas individuales, comercialización, promoción y atención de solicitudes de los trabajadores, llevando a cabo dichas actividades en nombre y por cuenta de la Administradora;(M)
- II Bis. Auditor de los Procesos de Registro y Traspaso, al funcionario designado por las Administradoras que, con base en el desempeño de sus funciones y en sus cualidades técnicas y morales, deba verificar que las solicitudes de registro y de traspaso que reciban de los Agentes Promotores, cumplan con los criterios y requisitos mínimos establecidos en las reglas aplicables al registro y traspaso de las cuentas individuales de los trabajadores, emitidas por la Comisión; (A)
- III. Base de Datos de Agentes Promotores, al conjunto de la información relativa a los Agentes Promotores de las Administradoras que integren y mantengan actualizada las Empresas Operadoras;
- IV. Comisión, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro;
- V. Empresas Operadoras, las empresas concesionarias para operar la Base de Datos Nacional SAR, conforme a lo dispuesto en los artículos 58, 59 y demás relativos de la Ley;
- V bis. En Línea, indica que la aplicación o el sistema informático o computacional que se utiliza, permanece conectado a otro computador, o a una red de computadoras; (A)
- VI. Examen de Postulación, la prueba de conocimientos que se aplique a las personas que las Administradoras propongan como Postulantes;
- VII. Examen de Revalidación, la prueba de conocimientos que se aplique a los Agentes Promotores de las Administradoras para revalidar su registro;
- VIII. Examen de Actualización, la prueba de conocimientos que se aplique a los Agentes Promotores de las Administradoras a efecto de verificar que poseen conocimientos actualizados en materia de los Sistemas de Ahorro para el Retiro;
- IX. Ley, la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro;
- X. Manual de Procedimientos Transaccionales, el manual que elaboren las Empresas Operadoras, de conformidad con el título de concesión, en donde se especifiquen los

formatos electrónicos, sistemas, características y demás aspectos técnicos y operativos, relativos a la transmisión de las transacciones informáticas que constituyen el flujo de información entre la Comisión, los participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro y los Institutos de Seguridad Social. Dicho manual, así como sus modificaciones, deberán contar con la aprobación de la Comisión, y las Empresas Operadoras deberán hacerlo del conocimiento de las Administradoras;

- XI.** Postulantes, las personas que deseen obtener el carácter de Agente Promotor;
- XII.** Registro de Agentes Promotores, al registro de los agentes promotores de las Administradoras en términos de lo previsto en el artículo 36 de la Ley;
- XIII.** Reglamento, el Reglamento de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro; (M)
- XIII Bis.** SIAP, al Sistema de Información de Agentes Promotores que la Comisión ponga a disposición del público en general para la consulta y verificación del registro y los datos relacionados con los Agentes Promotores; (A)
- XIV.** Sistemas de Ahorro para el Retiro, aquéllos regulados por las leyes de seguridad social que prevén que las aportaciones de los trabajadores, patrones y del Estado sean manejadas a través de cuentas individuales propiedad de los trabajadores, con el fin de acumular saldos, mismos que se aplicarán para fines de previsión social o para la obtención de pensiones o como complemento de éstas; (M)
- XV.** Sistema de Consulta de Agentes Promotores, al conjunto de archivos electrónicos y páginas web que diseñe y opere la Comisión, a través de las Empresas Operadoras, para la consulta y verificación, En Línea y en Tiempo Real, de la información de los Agentes Promotores que se encuentre en el Registro de Agentes Promotores; (M)
- XVI.** Solicitud de Registro, al documento que el trabajador presenta ante la Administradora de su elección para su registro; (M)
- XVII.** Solicitud de Traspaso, al documento que el trabajador presenta ante una Administradora, a efecto de que ésta lleve a cabo el proceso de traspaso de su cuenta individual y que tiene como efecto el registro del trabajador en dicha entidad financiera, y (A)
- XVIII.** Tiempo Real, a la transmisión y procesamiento de la información al instante, orientado a eventos y transacciones a medida que éstas se producen. (A)

CAPITULO II DE LA BASE DE DATOS DE AGENTES PROMOTORES

TERCERA.- Las Empresas Operadoras deberán integrar y actualizar la Base de Datos de Agentes Promotores, con la información que al efecto determine la Comisión. Dicha Base de Datos deberá estar, en todo momento, a disposición de la Comisión.

Las Empresas Operadoras, para la integración, actualización, consulta de la Base de Datos de Agentes Promotores deberán sujetarse a los términos, plazos, formatos y características que se establezca en el Manual de Procedimientos Transaccionales.

Asimismo, los aspectos técnicos y operativos relativos a la conservación y seguridad de la información que contenga la Base de Datos de Agentes Promotores serán

establecidos en dicho Manual.

CAPITULO III DEL REGISTRO DE AGENTES PROMOTORES

Sección I Del Registro de Agentes Promotores

CUARTA.-La Comisión llevará el Registro de Agentes Promotores en el que estarán inscritas las personas contratadas directamente por las Administradoras, o a través de un tercero, que hayan cumplido los requisitos para actuar con el carácter de Agente Promotor.

La inscripción en el Registro de Agentes Promotores es requisito indispensable para desempeñar las actividades de comercialización, orientación, promoción, registro o traspaso, relacionadas con las cuentas individuales de los trabajadores. No se podrán desempeñar actividades propias de Agente Promotor, hasta en tanto se realice su inscripción en el Registro de Agentes Promotores. (M)

Se deroga. (D)

CUARTA Bis.- La Comisión pondrá a disposición del público en general, a través del centro de atención telefónica de las Empresas Operadoras y de su página de Internet (www.consar.gob.mx) el SIAP, que contendrá, al menos lo siguiente:

I. Datos del Agente Promotor:

- a. Apellido Paterno;
- b. Apellido Materno;
- c. Nombre (s);
- d. CURP;
- e. Registro Federal de Contribuyentes;
- f. Número de Seguridad Social, en su caso, y
- g. Fotografía del Agente Promotor, en su caso.

II. Número de registro y estatus del Agente Promotor;

III. Grado académico, en su caso;

IV. Nombre de las Administradoras y los períodos de tiempo en los cuales ha prestado sus servicios como Agente Promotor, y

V. La demás información que se establezca en el Manual de Procedimientos Transaccionales.

Asimismo, la información correspondiente al historial de amonestación, suspensión o cancelación del registro de un Agente Promotor, podrá ser dada a conocer por la Comisión a través del SIAP.

Las Empresas Operadoras, respecto del funcionamiento del SIAP en su centro de atención telefónica, deberán sujetarse a los criterios y características que para tales efectos se establezcan en el Manual de Procedimientos Transaccionales. (A)

QUINTA.- Todos los trámites relacionados con el Registro de Agentes Promotores, así

como las aclaraciones respecto del resultado de los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización, se deberán realizar ante la Comisión, a través de las Administradoras, o del tercero a que se refiere el primer párrafo de la regla décima primera siguiente. (M)

QUINTA BIS.- Las Administradoras deberán recibir, atender y resolver las dudas o consultas que presenten los Agentes Promotores con motivo de la prestación de sus servicios, así como dar atención a los conflictos que, en su caso, se susciten con motivo de la relación de trabajo que sostengan con los Agentes Promotores.

Asimismo, las Administradoras deberán dar a conocer a sus Agentes Promotores las reglas generales emitidas por la Comisión que incidan en el desempeño de sus actividades. (A)

Sección II De la solicitud de inscripción en el Registro de Agentes Promotores

SEXTA.- Las Administradoras, para solicitar la inscripción del registro o revalidación en el Registro de Agentes Promotores, deben cumplir con lo siguiente:

- I. Presentar la solicitud de registro o revalidación, misma que deberá cumplir con los requisitos y formatos previstos en el Manual de Procedimientos Transaccionales;
- II. Acreditar que el Postulante o Agente Promotor haya aprobado previamente los Exámenes de Postulación, o Revalidación, según corresponda, y
- III. Acreditar el pago de derechos correspondiente, de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal de Derechos.

Para efecto de lo previsto en la fracción II anterior, el resultado de un Examen de Postulación y/o Revalidación tendrá vigencia de cuarenta días hábiles contados a partir de la fecha en que se otorgue dicho resultado.

Las Administradoras deberán enviar a la Comisión, a través de las Empresas Operadoras, las solicitudes de registro o revalidación a que se refiere la fracción I de la presente regla, de conformidad con los plazos y términos que se establecen en el Manual de Procedimientos Transaccionales.

SEPTIMA.- Las Administradoras, previo al envío de una solicitud de registro en términos de la regla anterior, deberán verificar que no exista un registro previo del Postulante en el Registro de Agentes

Promotores. Asimismo, en su caso, las Administradoras deberán verificar que dicho registro no haya sido suspendido o cancelado, en términos de lo previsto en la trigésima sexta de las presentes reglas.

Tratándose de solicitudes de revalidación, las Administradoras deberán verificar que el registro del Agente Promotor de que se trate no haya sido suspendido o cancelado, en términos de lo previsto en la trigésima sexta de las presentes reglas.

Para efecto de lo anterior, la Comisión, a través de las Empresas Operadoras, pondrá a disposición de las Administradoras un Sistema de Consulta de Agentes Promotores.

Las Administradoras, previo a realizar las verificaciones a que se refiere la presente regla, deberán solicitar al Postulante o Agente Promotor, según corresponda, su consentimiento por escrito para la consulta de su información personal en el Sistema de Consulta de Agentes Promotores. (M)

SEPTIMA Bis.-Las Empresas Operadoras deberán asegurarse que el Sistema de Consulta de Agentes Promotores cumpla las características y condiciones establecidas en el Manual de Procedimientos Transaccionales, así como que el servicio de dicho Sistema esté disponible las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana.

Sin perjuicio de lo anterior, una vez por semana las Empresas Operadoras podrán suspender temporalmente el servicio del Sistema de Consulta de Agentes Promotores para respaldar la información, dar mantenimiento a la infraestructura tecnológica y efectuar la aplicación de cambios de dicho sistema, de acuerdo con los plazos y procedimientos que al efecto se establezcan en el Manual de Procedimientos Transaccionales. Las Empresas Operadoras deberán informar las fechas y horarios de suspensión temporal del servicio a los usuarios del Sistema de Consulta de Agentes Promotores a través del mismo, conforme a lo dispuesto en el presente párrafo.

En todo caso, las Empresas Operadoras deberán establecer los mecanismos de seguridad que permitan únicamente a las Administradoras utilizar el Sistema de Consulta de Agentes Promotores, así como garantizar la integridad y confidencialidad de la información que se intercambie a través del mismo, de conformidad con las características y especificaciones técnicas que al efecto se establezcan en el Manual de Procedimientos Transaccionales. (A)

SEPTIMA Ter.- Las verificaciones que realicen las Administradoras a través del Sistema de Consulta de Agentes Promotores, deberán ser individualizadas y por Agente Promotor. Para efecto de lo anterior, las Empresas Operadoras deberán poner a disposición de las Administradoras, un formulario electrónico individualizado.

Las Empresas Operadoras, respecto del formulario electrónico a que se refiere la presente regla, deberán sujetarse a las características y especificaciones técnicas que al efecto se establezcan en el Manual de Procedimientos Transaccionales. (A)

SEPTIMA Quáter.- Las Empresas Operadoras, una vez que reciban solicitudes de información a través del Sistema de Consulta de Agentes Promotores, deberán validar y poner a disposición de las Administradoras, En Línea y Tiempo Real, un archivo electrónico individualizado que contenga los datos que se señalan en la regla cuarta bis anterior, a excepción de la fotografía del Agente Promotor a que se refiere el inciso g de la fracción I de dicha regla cuarta bis. (M)

I a XI. Se derogan. (D)

Las Empresas Operadoras serán responsables de que la información que pongan a disposición de las Administradoras, se ajuste a las características técnicas establecidas al efecto en el Manual de Procedimientos Transaccionales. (A)

OCTAVA.-La Comisión rechazará las solicitudes de registro o revalidación en el Registro de Agentes Promotores que le sean presentadas, en los siguientes casos:

- I. Cuando no se acredite haber aprobado previamente los Exámenes de Postulación o Revalidación, según corresponda;
- II. Cuando se identifique que el registro del Agente Promotor de que se trate haya sido cancelado por haber contravenido las normas que regulan la prestación de servicios de registro y traspaso de cuentas individuales de los trabajadores;
- III. Cuando las personas que habiéndose desempeñado como Agentes Promotores en una Administradora distinta de la que solicita su registro, tengan suspendido dicho registro por no haber aprobado los Exámenes de Revalidación o de Actualización;
- IV. Cuando no se realice el pago de derechos correspondiente, y

- V. En los casos en que la solicitud no cumpla con los criterios y características establecidos al efecto en el Manual de Procedimientos Transaccionales.

La Comisión informará a las Administradoras, a través de las Empresas Operadoras de las solicitudes de registro o revalidación que hayan sido rechazadas por alguno de los supuestos señalados en la presente regla. Lo anterior, conforme a los criterios de verificación que al efecto se establezcan en el Manual de Procedimientos Transaccionales.

NOVENA.- Las Comisión, respecto de las solicitudes que sean aceptadas realizará la inscripción del registro o revalidación que corresponda en el Registro de Agentes Promotores.

La inscripción del registro o revalidación en el Registro de Agentes Promotores tendrá una vigencia de dieciocho meses, contados a partir de la fecha en que la misma se lleve a cabo.

DECIMA.- Para efecto de lo previsto en la regla anterior, la Comisión, a través de las Empresas Operadoras, a más tardar al segundo día hábil siguiente a aquél en que haya recibido las solicitudes a que se refiere la regla sexta anterior, informará a las Administradoras el número que corresponda al registro o revalidación que acreditará al Agente Promotor de que se trate, así como la fecha de inscripción en el Registro de Agentes Promotores. Lo anterior, de conformidad con las características que se establecen en el Manual de Procedimientos Transaccionales.

CAPITULO IV DE LOS EXAMENES DE POSTULACION, REVALIDACION Y ACTUALIZACION

Sección I De la aplicación de los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización a los Agentes Promotores

DECIMA PRIMERA.- La Comisión, por sí misma, o a través de un tercero de reconocido prestigio en la aplicación de exámenes de evaluación o certificación de capacidades técnicas, aplicará los Exámenes de Postulación, Revalidación y/o Actualización. Cuando la aplicación de los Exámenes antes mencionados sea a través de un tercero y éste sea una Administradora, dicha entidad financiera deberá aplicarlos bajo la supervisión de la Comisión.

Sin perjuicio de lo anterior, en todo caso la aplicación de los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización estará bajo la supervisión de la Comisión y no podrá condicionarse a que el Postulante o el Agente Promotor, en su caso, deba inscribirse y participar previamente en cursos de preparación impartidos por alguna institución en particular. (M)

DECIMA SEGUNDA.- Los terceros que deseen aplicar los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización, conforme a lo previsto en el primer párrafo de la regla anterior, deberán acreditar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- I. Experiencia mínima de tres años en materia de aplicación de exámenes de evaluación o certificación de capacidades técnicas;
- II. Contar con sistemas electrónicos que permiten generar exámenes de evaluación o

certificación de capacidades técnicas, que cumplan con el contenido que determine la Comisión, para los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización.

Los sistemas a que hace referencia esta fracción, deberán incluir los mecanismos de seguridad que impidan que personas no autorizadas tengan acceso a los archivos que contengan preguntas, modelos de exámenes, bases de datos de exámenes presentados y demás información relacionada con los exámenes a que se refieren las presentes reglas generales.

III. Contar con la capacidad técnica y administrativa necesaria en la aplicación de exámenes de evaluación o certificación, en todas las entidades federativas de la República Mexicana, y

IV. Los demás que solicite la Comisión.

Tratándose de personas morales que impartan cursos de capacitación para Postulantes y/o Agentes Promotores, adicionalmente a lo señalado en las fracciones I a IV anteriores, deberán acreditar que el personal que, de forma directa o indirecta, participe en la evaluación o certificación de capacidades técnicas, en la administración de las bases de datos de Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización presentados, en la elaboración de las preguntas y respuestas de dichos Exámenes, así como en su integración, aplicación, análisis y calificación, no se encuentra vinculado con actividades relacionadas con la impartición de los cursos de capacitación.

La Comisión, a través de su página en Internet, dará a conocer a las Administradoras, los datos de los terceros que, en su caso, aplicarán los Exámenes de Postulación, Revalidación y/o Actualización. (M)

DECIMA TERCERA.- Se deroga. (D)

Sección II De contenido de los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización

DECIMA CUARTA.- Los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización a que se refieren las presentes reglas generales comprenderán los temas que la Comisión determine y que dará a conocer a través de su página en Internet (www.consar.gob.mx). (M)

DECIMA CUARTA Bis.- La Comisión, por sí misma, o a través de un tercero, elaborará el contenido de los Exámenes de Postulación, Revalidación y Actualización, con base en el temario a que se refiere la regla anterior.

En caso de que un tercero elabore el contenido de los Exámenes de Postulación, Revalidación y/o Actualización, deberá someter a la consideración de la Comisión el proyecto del examen de que se trate, a más tardar cuarenta y cinco días hábiles antes de la fecha en que deba aplicarse.

La Comisión, dentro de los quince días hábiles siguientes a la recepción de los proyectos de Examen de Postulación, Revalidación y/o Actualización, emitirá su no objeción, considerando que dichos exámenes se ajusten al temario determinado para tal efecto. (A)

DECIMA QUINTA.- Los Exámenes de Postulación, Revalidación y/o Actualización se considerarán aprobados cuando se acredite que se ha cumplido satisfactoriamente

cuando menos con el ochenta por ciento del contenido del mismo.

Sección III Del Examen de Postulación

DECIMA SEXTA.-La Comisión, por sí misma, o a través de un tercero, aplicará a los Postulantes el Examen de Postulación.

En caso de que el Postulante no apruebe el Examen de Postulación, tendrá derecho a presentarlo por una segunda ocasión. Sin perjuicio de lo anterior, la presentación del mismo se sujetará a los calendarios y procedimientos que determine la Comisión.

En caso de que el Postulante no apruebe por segunda ocasión el Examen de Postulación, podrá presentar el citado examen después de transcurrido un año calendario, contado a partir de que se determine que el Postulante no aprobó por segunda ocasión el Examen de Postulación. (M)

DECIMA SEPTIMA.-Los Postulantes que hayan aprobado el Examen a que se refiere la presente Sección, podrán solicitar su inscripción en el Registro de Agentes Promotores, a través de la Administradora en la que pretendan prestar sus servicios.

Sección IV Del Examen de Revalidación

DECIMA OCTAVA.- Las Administradoras deberán solicitar la inscripción de la revalidación en el Registro de Agentes Promotores, dentro de los treinta días hábiles anteriores a la fecha de vencimiento de registro del Agente Promotor de que se trate.

DECIMA NOVENA.- En caso de que el Agente Promotor no apruebe el Examen de Revalidación, tendrá derecho a presentarlo por una segunda ocasión, de acuerdo con los calendarios y procedimientos que para tal efecto determine la Comisión entendiéndose que, en caso de no aprobar el examen en dicha ocasión, el registro se suspenderá por un plazo de un año calendario, contado a partir del día hábil siguiente a la fecha en que se determine que el Agente Promotor no aprobó por segunda ocasión el Examen de Revalidación. (M)

En caso de que las Administradoras no soliciten la revalidación de los registros de sus Agentes Promotores, éstos quedarán suspendidos a partir de la fecha en que termine su vigencia.

Las Administradoras podrán solicitar la reactivación de los registros de Agentes Promotores que se encuentren suspendidos sujetándose, para tal efecto, a los requisitos previstos en la sexta de las presentes reglas generales.

VIGESIMA.-Las Administradoras serán responsables de informar a los Agentes Promotores sobre la revalidación y vigencia de su registro.

Sección V Del Examen de Actualización

VIGESIMA PRIMERA.-La Comisión, directamente o a través de un tercero, podrá aplicar Exámenes de Actualización a cualquiera de los Agentes Promotores inscritos en el Registro de Agentes Promotores, durante la vigencia de su registro, cuando así lo considere conveniente, en el lugar o lugares del territorio nacional que para tal efecto determine. La aplicación de dichos Exámenes tiene por objeto que la Comisión verifique

que los Agentes Promotores poseen información actualizada sobre los Sistemas de Ahorro para el Retiro. (M)

Para efecto de lo anterior, la Comisión notificará a las Administradoras, a través de las Empresas Operadoras, los datos de los Agentes Promotores que hayan sido seleccionados para la aplicación del Examen a que se refiere el párrafo anterior.

VIGESIMA SEGUNDA.- En caso de los Agentes Promotores que no aprueben el Examen de Actualización, o que no lo presenten, tendrán oportunidad de presentarlo nuevamente dentro de los quince días naturales siguientes a la fecha en que hayan sido informados del resultado del primer Examen.

En caso de los Agentes Promotores que no aprueben el segundo Examen de Actualización, la Comisión suspenderá el registro del Agente Promotor de que se trate por un plazo de seis meses contado a partir del día hábil siguiente a la fecha en que se determine que no aprobó dicho Examen en su segunda aplicación, o en caso de que no se haya presentado a dicho Examen, en la fecha establecida para su aplicación.

En caso de que un Agente Promotor no pueda presentar el Examen de Actualización por alguna causa que se considere de fuerza mayor, la Administradora de que se trate deberá comunicar dicha situación a la Comisión, dentro de los cinco días hábiles anteriores a la fecha establecida para la aplicación del Examen de que se trate.

La Comisión se reserva el derecho de autorizar otra fecha para la presentación del Examen de Actualización, una vez valoradas las causas señaladas en el párrafo anterior.

Las Administradoras serán responsables de informar a los Agentes Promotores que hayan sido seleccionados para la aplicación del Examen de Actualización.

Sección VI (D) Disposiciones relativas a la aplicación de los Exámenes de Postulación y Revalidación de acuerdo al control interno de las Administradoras

VIGESIMA TERCERA.- Se deroga.

CAPITULO V DE LA RESPONSABILIDAD DE LAS ADMINISTRADORAS

Sección I De las obligaciones de las Administradoras

VIGESIMA CUARTA.- Las Administradoras deberán contar, en todas sus oficinas, sucursales y unidades especializadas, con Agentes Promotores que reciban las solicitudes de registro o de traspaso de cuentas individuales de los trabajadores que acudan voluntariamente a solicitar el servicio.

VIGESIMA QUINTA.- Las Administradoras deberán asegurarse de que la contratación de Agentes Promotores que les presten servicios se sujete a un riguroso proceso de selección, cerciorándose de que reúnan las características de aptitud, solvencia moral, idoneidad y adecuado comportamiento para el desempeño de su labor.

VIGESIMA SEXTA.- Las Administradoras serán responsables de las actividades que los Agentes Promotores realicen con tal carácter, por lo que se refiere al trámite, calidad y legitimidad de los documentos de registro o traspaso de las cuentas individuales de los trabajadores, así como en la difusión de las promociones, incluyendo la responsabilidad civil que pudiera derivarse por los perjuicios ocasionados a los trabajadores en el desarrollo de estas actividades y serán responsables de los procesos de registro y de traspaso gestionados a través de sus Agentes Promotores.

Las Administradoras deberán ejercer las acciones civiles o penales que correspondan, cuando del ejercicio de las actividades de los Agentes Promotores, se desprenda responsabilidad en dichas materias y se cuente con documentales que así lo acrediten.

En todo caso, las Administradoras, por conducto de su contralor normativo, deberán informar a la Comisión de las irregularidades que cometan sus Agentes Promotores en el desarrollo de sus actividades.

VIGESIMA SEPTIMA.-Las Administradoras deben expedir credenciales de identificación vigentes a sus Agentes Promotores, las cuales deberán cumplir con el formato y requisitos mínimos previstos en el Anexo "A" de las presentes reglas generales. La Comisión podrá modificar o actualizar el Anexo "A" en cualquier tiempo, en cuyo caso dichas modificaciones o actualizaciones deberán ser publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

Las Administradoras deberán elaborar las credenciales de identificación de los Agentes Promotores con materiales que sean inalterables. Asimismo, dichas credenciales de identificación deberán incluir la vigencia del registro del Agente Promotor de que se trate, y tendrán el carácter de intransferibles y de exclusividad respecto de la Administradora en la que presten sus servicios.

Asimismo, las Administradoras deberán enviar a la Comisión, a través de a las Empresas Operadoras, las imágenes digitalizadas de las fotografías que consten en las credenciales que expidan, conforme a los plazos y condiciones establecidas en el Manual de Procedimientos Transaccionales.

Durante el desempeño de sus labores y para la presentación de los Exámenes de Revalidación y Actualización, los Agentes Promotores deberán identificarse con su credencial referida en la presente regla, la cual deberá estar vigente.

VIGESIMA OCTAVA.- Las Administradoras deben abrir y mantener un expediente por cada Agente Promotor que haya obtenido su registro con tal carácter, en el cual deberán conservar como mínimo, los siguientes documentos:

- I. Copia del Acta de nacimiento, documento migratorio, carta de naturalización o certificado de nacionalidad mexicana;
- II. Copia de una identificación oficial;
- III. Copia de un comprobante de domicilio;
- IV. Documento(s) que acredite la capacitación recibida por el Agente Promotor;
- V. Copia de la plantilla de respuestas del Examen de Postulación o de Revalidación, en su caso;
- VI. Copia de la credencial y del acuse de recibo de la credencial que lo acredita como Agente Promotor, y
- VII. Los demás documentos relacionados con los trámites realizados por la Administradora, en su caso.

Las Administradoras deberán conservar los expedientes de los Agentes Promotores en medios ópticos, electrónicos o en los medios que cada Administradora determine y deberán estar a disposición de la Comisión en todo momento. Cuando se dé por terminada la prestación de servicios de un Agente Promotor, las Administradoras deberán conservar el expediente correspondiente por un periodo mínimo de cinco años, contado a partir de la fecha de terminación de la prestación de servicios por parte del mismo.

Sección II De la capacitación de los Agentes Promotores por parte de las Administradoras

VIGESIMA NOVENA.- Las Administradoras, por sí mismas o a través de terceros, deberán realizar programas intensivos de capacitación y actualización de sus Agentes Promotores, con el objeto de instruir a los aspirantes a obtener el carácter y registro de Agente Promotor, así como a sus Agentes Promotores en funciones.

TRIGESIMA.- Las Administradoras deberán asegurarse de que sus Agentes Promotores reciban, mantengan y actualicen sus conocimientos de la normatividad, operación y desarrollo de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

Sección III De la terminación de la prestación de servicios de los Agentes Promotores a las Administradoras

TRIGESIMA PRIMERA.- El Auditor de los Procesos de Registro y Traspaso de las Administradoras deberá comunicar a la Comisión, a través de las Empresas Operadoras, los nombres, números de registro y la fecha en que los Agentes Promotores dejen de prestar sus servicios a dichas entidades financieras, en un plazo que no deberá exceder de treinta días naturales contado a partir de la fecha en que haya dejado de prestar sus servicios como Agente Promotor, a través de los medios de comunicación electrónica que se establezcan en el Manual de Procedimientos Transaccionales. (M)

Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, las Administradoras deberán establecer los controles necesarios que impidan que se perjudique el derecho de los trabajadores que eligieron que su cuenta individual fuera registrada o traspasada a esa Administradora, a través del Agente Promotor que haya sido dado de baja.

La omisión en la presentación del aviso mencionado en el primer párrafo de la presente regla, responsabiliza a la Administradora por los actos que realicen los Agentes Promotores que hubieren dejado de prestarles sus servicios, desde la fecha de terminación de la relación existente entre ambos y hasta la presentación del aviso correspondiente a la Comisión.

La presentación del aviso a que se refiere el primer párrafo de la presente regla, no exime a la Administradora de la responsabilidad que le impone el artículo 36 de la Ley, por todo el tiempo en que el Agente Promotor se haya desempeñado como tal.

TRIGESIMA PRIMERA Bis.- La Comisión, en caso de que en ejercicio de sus facultades de supervisión y vigilancia, detecte que el Auditor de los Procesos de Registro y Traspaso, o el contralor normativo al realizar sus labores de vigilancia, no informaron a la Comisión, o falsearon la información de dicho aviso, determinará las sanciones administrativas a que haya lugar, las cuales podrán comprender, incluso, la inhabilitación

del Auditor de los Procesos de Registro y Traspaso conforme a lo dispuesto en el artículo 52 de la Ley. (A)

TRIGESIMA SEGUNDA.- La Comisión, a través de las Empresas Operadoras, suspenderá el registro de un Agente Promotor, a partir de la fecha en que reciba la notificación del aviso a que se refiere el primer párrafo de la regla trigésima primera anterior. (M)

TRIGESIMA TERCERA.- En aquellos casos en los que quede suspendido el registro de un Agente Promotor, la Administradora deberá recoger y destruir la credencial que lo identifique como tal.

CAPITULO VI DE LAS OBLIGACIONES DE LOS AGENTES PROMOTORES

TRIGESIMA CUARTA.- Los Agentes Promotores deberán apegarse en todo momento, a la normatividad aplicable a las actividades de orientación, comercialización, promoción, registro y traspaso de cuentas individuales de los trabajadores, que lleven a cabo en nombre y representación de las Administradoras.

TRIGESIMA QUINTA.- Los Agentes Promotores, en ningún caso, podrán prestar sus servicios a más de una Administradora al mismo tiempo, ni contar con más de un número de registro de Agente Promotor. Asimismo, en caso de que exista una reclamación de carácter laboral de un Agente Promotor en contra de una Administradora, dicha entidad financiera deberá resolver la reclamación de que se trate.

Los Agentes Promotores no podrán recibir por sus servicios, dinero o contraprestación alguna proveniente de los trabajadores, o de cualquier otra persona distinta a las Administradoras o a las personas morales que estas últimas constituyan o contraten para que les presten servicios administrativos. Asimismo, los Agentes Promotores no deberán permitir que otro Agente Promotor firme las solicitudes de registro o traspasos de cuentas individuales, correspondientes a trabajadores, en cuyo trámite de registro o traspasos de cuentas individuales hayan intervenido.

Se deroga. (D)

TRIGESIMA QUINTA Bis.- Los Agentes Promotores que deseen prestar sus servicios a una Administradora distinta de aquella que solicitó su registro ante la Comisión, deberán presentar nuevamente el Examen de Postulación.

Los Agentes Promotores que hayan prestado sus servicios a una Administradora por tres años o más, podrán presentar nuevamente el Examen de Postulación en cualquier tiempo.

Los Agentes Promotores que hayan prestado sus servicios a una Administradora por menos de tres años, deberán asistir al curso que imparta la Comisión, por si misma o a través de un tercero, previo a presentar nuevamente el Examen de Postulación.

El plazo de tres años a que se refieren los párrafos segundo y tercero de la presente regla, se contará a partir de la fecha en que el Agente Promotor de que se trate haya obtenido su registro ante la Comisión. (A)

TRIGESIMA QUINTA Ter.- Los Agentes Promotores son responsables de que los expedientes que correspondan a las Solicitudes de Registro y de Traspaso que gestionen, se integren conforme a los requisitos establecidos en las reglas generales expedidas por

la Comisión en materia de registro y de traspaso de las cuentas individuales de los trabajadores, respectivamente.

En los casos en que las Administradoras, derivado de la verificación de los expedientes de las Solicitudes de Registro o de Traspaso, y las Empresas Operadoras, derivado del proceso de certificación de dichas solicitudes, detecten que los Agentes Promotores incumplen con lo señalado en el párrafo anterior, deberán dar aviso de este hecho a la Comisión.

Lo anterior, de conformidad con los plazos y características que se establezcan al efecto en el Manual de Procedimientos Transaccionales. (A)

TRIGESIMA QUINTA Quáter.- La Comisión, cuando reciba el informe a que se refiere el segundo párrafo de la regla anterior, o detecte en ejercicio de sus facultades de supervisión y vigilancia que un Agente Promotor haya integrado una Solicitud de Registro, una Solicitud de Traspaso, o sus expedientes, sin ajustarse a las reglas generales aplicables al registro y traspaso de cuentas individuales, en términos de lo dispuesto en el artículo 138 del Reglamento procederá conforme a lo siguiente:

- I. Amonestará al agente promotor que, por primera vez, cometa una falta en términos de lo señalado en la presente regla;
- II. Suspenderá por un plazo de seis meses el registro del agente promotor que, por segunda vez, cometa una falta en términos de lo señalado en la presente regla, a partir de la fecha en que la Comisión determine que la cometió, y
- III. Suspenderá por un plazo de un año calendario el registro del agente promotor que, por tercera vez, cometa una falta en términos de lo señalado en la presente regla, a partir de la fecha en que la Comisión determine que la cometió.

La Comisión, tratándose de Agentes Promotores amonestados, cuando transcurra un año contado a partir de dicha amonestación, sin que cometan una falta, eliminará la amonestación de su historial. En este caso, dichos Agentes Promotores tendrán derecho a que la Comisión reinicie en forma consecutiva la aplicación de las medidas señaladas en las fracciones anteriores.

Lo previsto en la presente regla será, sin perjuicio de las sanciones que, en su caso, correspondan a la Administradora para la que preste sus servicios el Agente Promotor de que se trate.

Asimismo, la Comisión procederá en términos de lo previsto en la presente regla cuando, derivado de sus facultades de supervisión, detecte expedientes que correspondan a Solicitudes de Registro o de Traspaso que no hayan sido integrados conforme a los requisitos establecidos en las reglas generales expedidas por la Comisión en materia de registro y de traspaso de las cuentas individuales de los trabajadores, respectivamente.

La Comisión remitirá a las Empresas Operadoras la información a que se refiere la presente regla de conformidad con los términos y procedimientos previstos para tal efecto en el Manual de Procedimientos Transaccionales. (A)

TRIGESIMA QUINTA Quinquies.- Cuando las Empresas Operadoras o las Administradoras, cuenten con elementos suficientes para inferir que dos o más Agentes Promotores actúan en colusión de los trabajadores y se organizan para realizar cadenas y/o series de traspasos, o para obtener el traspaso de cuentas individuales, sin el consentimiento de los trabajadores, deberán proporcionar dicha información a la Comisión.

Las Empresas Operadoras o las Administradoras, que informen a la Comisión en

términos de lo señalado en la presente regla, deberán dar a conocer los datos y/o indicios con que cuenten para que dicha autoridad administrativa proceda en términos de lo dispuesto en el último párrafo de la regla trigésima sexta siguiente. (A)

TRIGESIMA SEXTA.-La Comisión deberá indicar a los Agentes Promotores cuyo comportamiento contravenga lo previsto en la Ley, el Reglamento, así como en las demás disposiciones normativas aplicables, que sean denunciados por un trabajador, alguna autoridad, por la propia Administradora a la que presten sus servicios, por alguna otra persona que tenga conocimiento de dichas actividades, o a través de las facultades de supervisión de la Comisión, que se abstengan de realizar actos o actividades propias de los Agentes Promotores, durante el tiempo que transcurra para que acrediten y manifiesten lo que a su derecho convenga en los términos previstos en el artículo 139 fracción II del Reglamento.

Para efecto de lo anterior, la Comisión podrá comunicarse con los trabajadores, a fin de verificar que la actuación de los Agentes Promotores se apegue a lo establecido en la Ley, su Reglamento, así como en las demás disposiciones normativas aplicables.

Si derivado de su actuación y de los elementos que aporten tanto las Administradoras, los trabajadores u otras autoridades o personas relacionadas con la actuación de los Agentes Promotores, se acredita la existencia de las contravenciones imputadas a los mismos, la Comisión cancelará su registro y serán dados de baja del Registro de Agentes Promotores de manera definitiva, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, administrativas o penales que pudieran corresponder al Agente Promotor respectivo.

TRIGESIMA SEPTIMA. Las Empresas Operadoras deberán actualizar la Base de Datos de Agentes Promotores con la amonestación, suspensión o cancelación del registro de un Agente Promotor que determine la Comisión conforme a lo previsto en las fracciones I, II y III de la regla Trigésima Quinta Ter, así como en lo previsto en la regla anterior. (A)

TRIGESIMA OCTAVA.- En caso de que la Comisión cancele el registro de una persona que se desempeñe como Agente Promotor por acreditarse la existencia de contravenciones a la Ley, al Reglamento y a las demás disposiciones aplicables conforme a lo señalado en la regla anterior, dicha persona estará impedida para presentar el Examen de Postulación o Revalidación en cualquier tiempo. (A)

CASO PRÁCTICO

Detección de necesidades

Conocimiento del trabajador de la cuenta individual.

Se levanto un muestreo a 2,500 trabajadores que cuenta con afore, haciéndoles una pregunta sobre la información de su afore, como resultado se puede observar en la figura 5.1 que la proporción de trabajadores que conocen lo que es una cuenta individual es menor a los que si la conocen, y de aquellos que la conocen prácticamente la mitad desconoce el funcionamiento de la misma como se muestra en la figura 5.2.



Figura 5.1

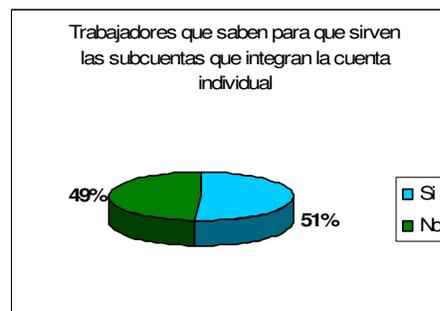


Figura. 5.2

Fuente: Mitofsky (2006)

Encuesta Nacional Sobre el Sistema de Ahorro para el Retiro

De lo anterior se desprende que apenas la mitad de los encuestados supo el destino final correcto del saldo que aparece en su estado de cuenta, lo que abre una ventana de oportunidad para que se informe correctamente entre los afiliados al sistema AFORE, el destino final de sus aportaciones.

No obstante lo anterior existen incentivos que generalmente se traducen en atributos que un trabajador percibe como suficientes para cambiarse o seleccionar una afore, a continuación se presentan los más relevantes:

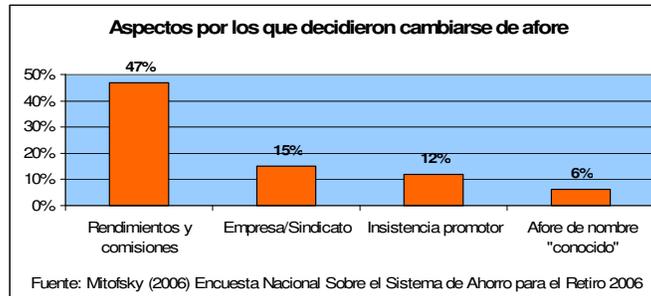


Figura 5.3

Fuente: Mitofsky (2006)

Contratación de agentes promotores por las afores

Plantilla de agentes promotores.

El comportamiento en el número de agentes promotores que integran la industria de las afores ha sido dinámico, como se muestra en la siguiente tabla de enero del 2005 a septiembre del 2006 se aumento en poco más de 16,000 agentes promotores y en los doce últimos meses se contraen en casi 6,000 agentes.

Plantilla de agentes promotores por afore sep- 2007

	Ene-05		Sep-06		Sep-07	
	Número	%	Número	%	Número	%
Actinver	676	3.17%	755	2.02%	399	1.27%
Afirme Bajo	0	0.00%	294	0.79%	185	0.59%
Ahorra Ahora	0	0.00%	5	0.01%	23	0.07%
Argos	0	0.00%		0.00%	126	0.40%
Azteca	588	2.76%	912	2.44%	153	0.49%
Banamex	1463	6.86%	7577	20.27%	6788	21.53%
Bancomer	1421	6.67%	2125	5.68%	1987	6.30%
Banorte	1183	5.55%	1709	4.57%	1176	3.73%
Coppel	0	0.00%	1155	3.09%	2254	7.15%
De la Gente	0	0.00%		0.00%	1	0.00%
HSBC	1226	5.75%	989	2.65%	814	2.58%
Inbursa	6254	29.34%	8427	22.54%	5961	18.91%
ING	913	4.28%	2579	6.90%	1668	5.29%
Invercap	0	0.00%	1178	3.15%	1319	4.18%
IXE	201	0.94%	490	1.31%	361	1.15%
Metlife	0	0.00%	1260	3.37%	969	3.07%
Principal	2482	11.65%	2695	7.21%	1771	5.62%
Profuturo GNP	2939	13.79%	2997	8.02%	3032	9.62%
Santander	1057	4.96%	1317	3.52%	1287	4.08%
Scotia	0	0.00%		0.00%	83	0.26%
XXI	910	4.27%	918	2.46%	1169	3.71%
Total	21,313	100.00%	37,382	100.00%	31,526	100.00%

Fuente Amafore

Figura 5.4

Políticas y requisitos:

Para poder entender de manera amplia el perfil de contratación que las AFORES utilizan se presentan los siguientes cuadros en los que de manera general se contempla la gran diversidad de políticas y requisitos de contratación:

Como se observa en el siguiente cuadro el 85% de los agentes promotores contratados por las AFORES se encuentran en nómina.

Política de Contratación Promotor

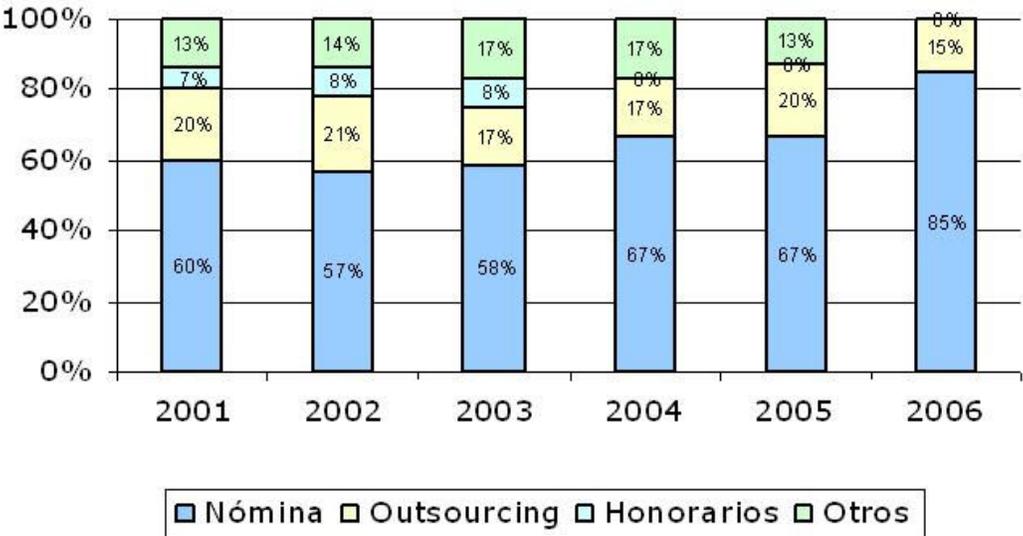


Figura 5.5
 Amafore, Encuesta de Sueldos y Beneficios 2006

Otro rubro importante es el perfil educativo que deben cubrir los candidatos a agentes promotores, el cual es principalmente nivel bachillerato o similar:

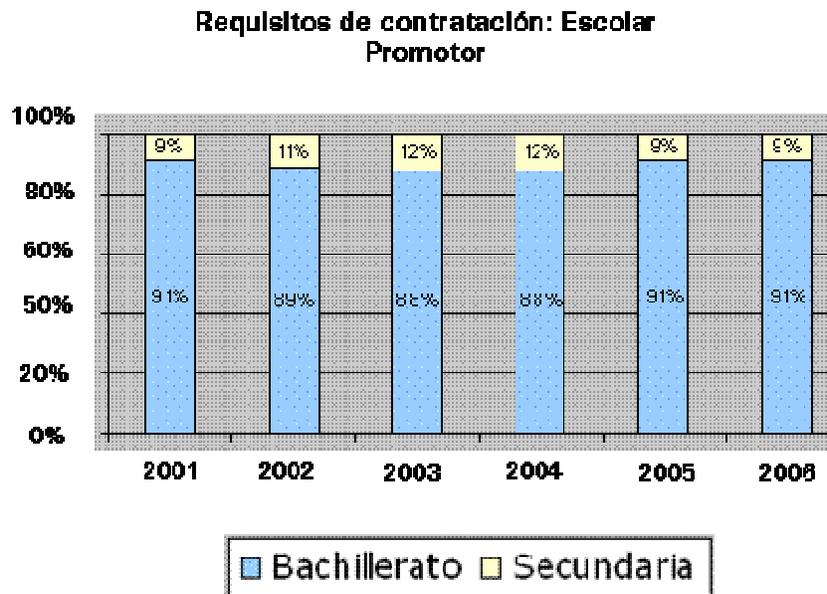


Figura 5.6

Amafore, Encuesta de Sueldos y Beneficios 2006

Por ultimo podemos observar que la experiencia no es un requisito en el 46% de las AFORES.

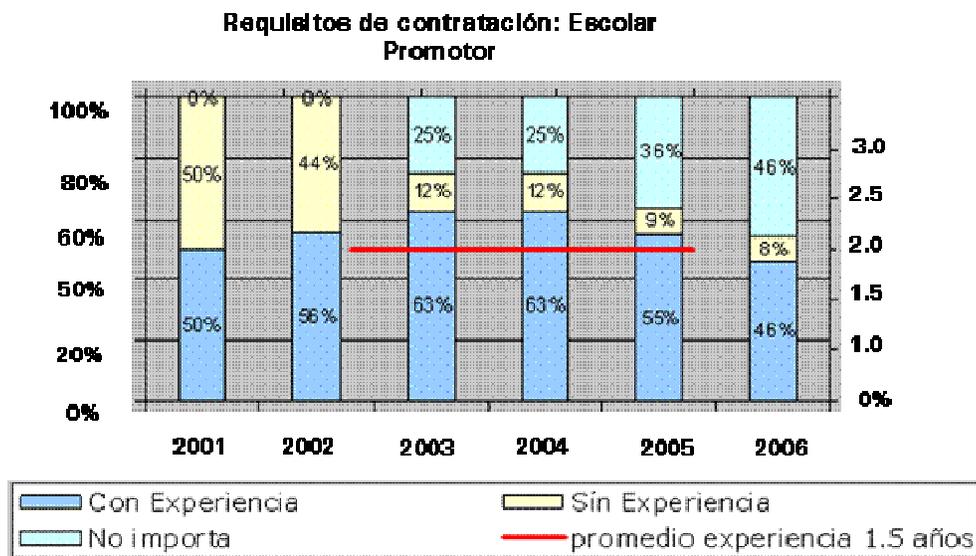


Figura 5.7

Amafore, Encuesta de Sueldos y Beneficios 2006

Factores que se deben de conocer al momento de elegir una afore y su impacto real en el mercado de las afores.

En el mercado de las afores existen dos mecanismos para seleccionar a la administradora que maneje nuestra cuenta individual, el primero al que se le denomina registro es cuando un trabajador selecciona por primera ocasión en su vida laboral la afore que administrara su cuenta, el segundo al que se le denomina traspaso que es aquel en el trabajador decide cambiar la afore que actualmente administra su cuenta.

La Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR) indica en su página de Internet³⁹ que en los tres factores más importantes al momento de elegir una afore son: Servicio, comisiones y rendimientos, sin embargo como podemos observar en los cuadros siguientes no existe una correlación directa entre el número de traspasos, registros y estos factores.

En este primer cuadro observamos que el 53% de los trabajadores decidieron traspasarse a una afore con menor calificación en el servicio:

SERVICIO
TRASPASOS RECIBIDOS EN LOS 12 ULTIMOS MESES DE OCTUBRE 06 A SEPTIEMBRE 07

Afore	Calificación en servicio	Clientes provenientes de una afore con calificación en servicio MENOR		Clientes provenientes de una afore con calificación servicio MAYOR		Total Recibido
			%		%	
XXI	88.50	58,852	45	72,309	55	131,161
Banorte	87.50	0	0	340,536	100	340,536
HSBC	89.40	114,685	57	86,451	43	201,136
Profuturo	88.10	89,519	24	276,317	76	365,836
Principal	88.40	65,541	42	91,641	58	157,182
Santander	90.00	302,331	87	43,855	13	346,186
ING	91.10	184,202	100	0	0	184,202
Inbursa	89.10	140,927	59	97,884	41	238,811
Banamex	89.50	446,518	76	144,380	24	590,898
Bancomer	87.50	0	0	551,876	100	551,876
Azteca	90.70	51,962	94	3,602	6	55,564
Actinver	89.07	24,164	50	24,392	50	48,556
IXE	89.07	14,975	48	16,512	52	31,487
Invercap	89.07	123,340	54	107,131	46	230,471
Metlife	89.07	35,315	47	39,414	53	74,729
Afirme	89.07	6,971	47	7,717	53	14,688
Coppel	89.07	28,300	46	33,093	54	61,393
Gente	89.07	518	49	538	51	1,056
Ahorra Ahora	89.07	43	38	69	62	112
Scotia	89.07	4,313	44	5,521	56	9,834
Aroos	89.07	1,680	45	2,072	55	3,752
TOTAL MERCADO	89.07	1,694,156	47	1,945,310	53	3,639,466

FUENTES: Fuente: CONDUCEF al 2 nov 07
CONDUCEF, calificación en servicio al 30 nov 2007
TRASPASOS LIQUIDADOS REPORTES DE PROCESAR
SE CONSIDERAN SOLO LOS TRASPASOS ENTRE ADMINISTRADOS QUE REPRESENTAN EL 86% DEL TOTAL DE LOS MOVIMIENTOS . FUENTE REPORTES PROCESAR OCT 07

Figura 5.8

³⁹ Al 31 oct 2007

Como se muestra a continuación no obstante 1.9 millones de trabajadores cambiaron su cuenta de ahorro para el retiro a una AFORE con comisión menor, el 47% lo hizo a una afore con una comisión mayor.

COMISIONES

TRASPASOS RECIBIDOS EN LOS 12 ULTIMOS MESES DE OCTUBRE 06 A SEPTIEMBRE 07

Afore	Comision	Clientes provenientes de una afore con comision MENOR		Clientes provenientes de una afore con comision MAYOR		Total Recibido
			%		%	
XXI	1.46	0	0	131,161	100	131,161
Banorte	1.77	34,915	10	305,621	90	340,536
HSBC	2.26	114,880	57	86,256	43	201,136
Profuturo	2.36	339,155	93	26,681	7	365,836
Principal	3.48	157,182	100	0	0	157,182
Santander	1.82	76,326	22	269,860	78	346,186
ING	1.82	61,022	33	123,180	67	184,202
Inbursa	1.54	12,108	5	226,703	95	238,811
Banamex	2.32	435,610	74	155,288	26	590,898
Bancomer	1.98	272,225	49	279,651	51	551,876
Azteca	1.95	21,693	39	33,871	61	55,564
Actinver	1.80	11,188	23	37,368	77	48,556
IXE	1.83	12,039	38	19,448	62	31,487
Invercap	1.91	92,238	40	138,233	60	230,471
Metlife	2.16	44,095	59	30,634	41	74,729
Afirme	1.51	431	3	14,257	97	14,688
Coppel	2.21	30,230	49	31,163	51	61,393
Gente	1.97	470	45	586	55	1,056
Ahorra Ahora	1.65	11	10	101	90	112
Scotia	2.66	9,185	93	649	7	9,834
Argos	2.16	2,236	60	1,516	40	3,752
TOTAL MERCADO		1,727,239	47	1,912,227	53	3,639,466

FUENTES:

COMISIONES AL DIA 30 DE OCTUBRE 07 DE LA PAGINA CONSAR
TRASPASOS LIQUIDADOS REPORTES DE PROCESAR

SE CONSIDERAN SOLO LOS TRASPASOS ENTRE ADMINISTRADOS QUE REPRESENTAN EL 86% DEL TOTAL DE LOS MOVIMIENTOS . FUENTE REPORTES PROCESAR OCT 07

Figura 5.9

Al igual que los dos cuadros anteriores el tercero que nos exhibe rendimiento, no muestra que este factor este influenciando de manera directa el traspaso de trabajadores entre las AFORES.

RENDIMIENTO

TRASPASOS RECIBIDOS EN LOS 12 ULTIMOS MESES DE OCTUBRE 06 A SEPTIEMBRE 07

Afore	Rendimientos Ult.36 Meses Sep.07	Clientes provenientes de una afore con rendimiento MENOR	%	Clientes provenientes de una afore con rendimiento MAYOR	%	Total Recibido
XXI	11.42	81,828	62	49,333	38	131,161
Banorte	10.32	64,222	19	276,314	81	340,536
HSBC	10.68	61,596	31	139,540	69	201,136
Profuturo	12.31	358,715	98	7,121	2	365,836
Principal	10.84	74,438	47	82,744	53	157,182
Santander	11.46	225,308	65	120,878	35	346,186
ING	11.18	103,834	56	80,368	44	184,202
Inbursa	9.13	0	0	238,811	100	238,811
Banamex	12.14	484,479	82	106,419	18	590,898
Bancomer	9.83	63,920	12	487,956	88	551,876
Azteca	9.69	2,106	4	53,458	96	55,564
Actinver	10.63	17,109	35	31,447	65	48,556
IXE	10.88	13,014	41	18,473	59	31,487
Invercap	13.71	230,471	100	0	0	230,471
Metlife	11.76	51,802	69	22,927	31	74,729
Afirme	9.93	3,263	22	11,425	78	14,688
Coppel	12.07	39,510	64	21,883	36	61,393
Gente	11.01	542	51	514	49	1,056
Ahorra Ahora	10.43	23	21	89	79	112
Scotia	11.01	3,826	39	6,008	61	9,834
Argos	11.01	1,731	46	2,021	54	3,752
TOTAL MERCADO	11.01	1,881,737	52	1,757,729	48	3,639,466

FUENTES: Fuente: CONDUCEF al 2 nov 07

TRASPASOS LIQUIDADOS REPORTES DE PROCESAR

SE CONSIDERAN SOLO LOS TRASPASOS ENTRE ADMINISTRADOS QUE REPRESENTAN EL 86% DEL TOTAL DE LOS MOVIMIENTOS . FUENTE REPORTES PROCESAR OCT 07

Figura 5.10

Diagnóstico

Una de los grandes cuestionamientos que debemos hacernos es si el trabajador ha recibido o no la asesoría suficiente y veraz, y que esta a su vez le ha permitido seleccionar la afore que le otorgara las mejores condiciones.

Sin embargo como se muestra a lo largo de esta investigación el trabajador en su mayoría desconoce los elementos básicos de su cuenta de ahorro para el retiro, y no obstante manifiesta que el factor que utiliza para seleccionar la afore que administrara dicha cuenta es el rendimiento cuando revisamos las cifras de traspaso entre las Afores nos damos cuenta que no tiene relación.

Aunado a lo anterior vemos que tampoco los factores de servicio, comisiones y rendimiento que son promovidos por la autoridad son determinantes para la selección de la afore.

Luego entonces si en el 99% de los cambios de afore que realiza un trabajador este es asesorado por un agente promotor, dicha asesoría es la que esta determinando cual es la afore a elegir.

Por lo tanto:

1. La selección y capacitación del agente promotor por parte de la Afore influye directamente en la elección realizada por el trabajador sobre quien administrara su cuenta, y ésta no ha sido suficiente para asesorarlo correctamente, de tal manera que pueda entender claramente que es y como funciona la cuenta individual así como los factores que debe de tomar en cuenta al momento de seleccionar una Afore.
2. La normativa actual ha permitido que la asesoría otorgada por los agentes promotores no cumpla con los objetivos reales de la misma.

PROPUESTA

Modificar el sistema de dotación de personal y el proceso de capacitación de las afores, realizando modificaciones a la circular 05 de la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro, que enmarca las reglas generales a las que deberán sujetarse los agentes promotores de las administradoras de fondos para el retiro, conforme a:

1. Objetivo: Desarrollar a la obligatoriedad de los Requisitos previos al proceso de reclutamiento y requisitos del puesto en los estándares nacionales que demanden una mayor preparación técnica del agente promotor.

Sugerencia: Incorporar en la circular 05, capítulo III, sección II, regla sexta lo siguiente:

Acreditar que el Postulante o Agente Promotor cuente con un grado de estudios de licenciatura o similar.

2. Objetivo: Desarrollar la obligatoriedad al proceso de selección, en particular en las pruebas de empleo incorporando dispositivos psicológicos que permitan determinar la personalidad midiendo rigurosamente los aspectos morales del individuo.

Sugerencia: Adicionalmente al examen de postulación incorporar la obligatoriedad de una prueba psicológica tal como:

- V&A Consultores – prueba de evaluación para personal (es una prueba integral que mide varios aspectos dentro de los cuales está la honestidad)
- Armstrong –Prueba de honestidad.
- Amitai –Prueba de honestidad

Algunos rubros que evalúan las pruebas son: lealtad , credibilidad, robo, soborno, drogas, acoso sexual, actitud general de integridad.

3. Objetivo: Modificar el temario actual de capacitación mediante el análisis organizacional y el proceso de determinación de necesidades, de tal manera que el centro de la capacitación sea la asesoría del trabajador con un enfoque ético y moral y no el conocimiento técnico.

Sugerencia:

Temario Actual		Temario Propuesto	
Tema y peso relativo	Enfoque Aspectos Técnicos 40%	<p>I. La Seguridad Social en México. II. Sistema de Pensiones III. Ley del Seguro Social del 97 IV. Participantes del Sistema de Ahorro para el V. Participantes Operativos (CONSAR, PROCESAR, CONDUCEF, BDN SAR) VI. Participantes Auxiliares (IMSS, INFONAVIT, VII. Cuenta Individual VIII. Composición de la Cuenta Individual de los Trabajadores Afiliados al IMSS IX. Retiros Parciales</p> <p>X. Código de ética de los agentes promotores</p> <p>XI. La aportación agente promotor al trabajador y a la sociedad en su conjunto XII. Beneficios a los que accede un trabajador al momento de elegir una afore. XIII. Rendimiento de las Afores y su impacto sobre la pensión de un trabajador. XIV. Comisiones de las Afores y su impacto sobre la pensión de un trabajador. XV. Servicios de las Afores y su impacto sobre la pensión de un trabajador.</p>	
	Enfoque Aspectos Éticos y Morales 60%		
<p>I. Seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez y Fondo Nacional de la Vivienda y su relación con los seguros de riesgos de trabajo y de invalidez y vida. II. Cuenta individual. III. Registro de trabajadores ante Administradoras. IV. Supuestos para el Traspaso de cuentas. V. Aportaciones voluntarias. VI. Régimen de comisiones. características. VIII. Integración de los estados de cuenta. la celebración del Contrato de Administración de Fondos para el X. Información sobre las facultades y funciones de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. XI. Reclamaciones, consultas y procesos ante la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. XII. Normatividad en materia de publicidad y promociones. XIII. Supuestos para el retiro de recursos de las cuentas individuales. XIV. Asignación de cuentas por la Comisión. XIX. Información sobre responsabilidades y sanciones en materia de los Sistemas de Ahorro para el Retiro de las Administradoras y de los Agentes Promotores. XV. Régimen de Inversión XVI. Administración Integral de Riesgos. XVII. Información actualizada de los participantes; XVIII. Información sobre instrumentos financieros, e</p>			

Conclusiones

Esta demostrado que las herramientas que hoy nos puede proporcionar el área funcional de Recursos Humanos son lo suficientemente amplias y sólidas para lograr, entre otras cosas, el correcto funcionamiento del sistema de selección, de dotación y el proceso de capacitación de personal.

Aunado a lo anterior se demostró que en materia de cultura preventiva, el trabajador, en general, necesita conocer la importancia que conlleva la elección o cambio de afore y que hoy en día dicha elección no sigue un comportamiento que garantice que se esta seleccionando la mejor alternativa. Considerando que el principal objetivo del sistema de ahorro para el retiro y de las Afores consiste en proporcionar los mayores beneficios para los trabajadores, este no se esta cumpliendo y es necesario realizar algunos cambios.

Por lo anterior se comprobó la hipótesis al quedar de manifiesto que la decisión que hoy toman los trabajadores para contratar o cambiarse de afore es provocada en la mayoría de la ocasiones, entre otros factores, por la escasa o nula capacitación de los agentes, así como por una mala selección y capacitación de los mismos, pudiendo mejorar esta situación si las AFORES realizan una definición más estricta y crítica de un perfil de reclutamiento, la creación de exámenes de admisión que contemplen aspectos técnicos y humanos, así como el diseño de una currícula profesional de capacitación.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Definición del problema.

Las oportunidades que representan las Afores, tanto para contar con un fondo para el retiro como para hacer inversiones de capital, son un campo poco explorado por el común de la gente. Varios son los factores que intervienen para que se presente esta situación. Por un lado el manejo limitadamente técnico que los agentes promotores practican, donde se observan factores unidimensionalmente motivadores como los monetarios en comisiones y rendimientos, dejando de lado aspectos como la cultura del ahorro, la responsabilidad moral de la vida, el significado mismo del futuro en la seguridad social y familiar, lo que es un compromiso para con los demás miembros de la sociedad y la familia. Esto es, no se valora la decisión sobre un afore desde aspectos más de calidad total en la administración, que entre otros aspectos, considera la estimación ética del cliente, la preocupación y conocimiento real de la construcción de su futuro como personas retiradas o pensionadas, es decir, una valoración que contemple la vida del cliente en todos los sentidos tanto económicos como humanos.

Factores como el desconocimiento por un lado de los mecanismos estrictamente administrativos y de inversión que las administradoras llevan a cabo, que ponen como ofrecimiento la bondad de sus instrumentos, por otro lado, la nula formación ético-moral de los agentes promotores, repercute en una baja de la eficiencia de contratación de estos instrumentos.

Muchas de las ocasiones el cliente, que ante todo es una persona humana, es decir, ya hoy con mayor inteligencia y capacidad de respuesta ante un deficiente servicio institucional, aunque desea saber más de los factores que intervienen para tomar una < sabia > decisión respecto de las afores que administren el dinero que a su retiro de la vida laboral le permita gozar de una vida digna, tristemente se frustra al ver que los agentes reducen su conocimiento a una nemotecnia mecanicista, que incluso las dimensiones de cordialidad, de comunicación, de

honestidad, de claridad misma de las ideas y sobre todo de valoración ética de los instrumentos ofrecidos, están carentes en estas personas, ello debido fundamentalmente a esquemas caducos de reclutamiento, selección y capacitación de los recursos humanos para esta área.

Las vías o formas de acercamiento que los potenciales clientes usan para contratar las afores, prácticamente en la totalidad lo realizan a través de agentes (99,9%), por lo que representan el potencial de contratación real, los cuales paradójicamente reducen las bondades del sistema afores a lo económico, a una transacción meramente técnica. La inmediata inserción a las empresas afores de personas que no cuentan con una formación previa a nivel, en principio, por lo menos técnica, aunado con una capacitación “al vapor” sin requerir perfiles previamente analizados para elegir personas idóneas para desarrollar el trabajo, han demeritado la funcionalidad y eficiencia en esta área.

El problema fundamental se ubica, en la real preparación que las Afores brindan a sus agentes. Una preparación meramente técnica e incluso ya anticuada con viejos esquemas de aprendizaje de acercamiento comunicativo al cliente. El cambio en políticas, valores y sistemas administrativos modernos enmarcan el problema a tratar.

Hipótesis.

La decisión que sin conocimiento ni valoración conciente toman las personas para contratar o cambiarse de afores, es provocada por la deficiente y en muchas ocasiones nula capacitación profesional de los agentes promotores, para mejorar el servicio y desterrar la ineficiencia en esta área de asesoramiento es necesaria la definición estricta y crítica de un perfil de reclutamiento, la creación de exámenes de admisión que contemplen aspectos técnicos y humanos, así como el diseño de una currícula profesional de capacitación

Objetivos.

General: Se analizarán los elementos administrativos-funcionales, elementos socio-culturales, económicos y éticos que influyen para que el cliente de un afore se decida por una determinada institución, con el fin de señalar errores en la formación y realizar la respectiva propuesta de una moderna y actualizada capacitación de agentes promotores a nivel profesional.

Específico: Analizar y determinar las modificaciones necesarias para que el trabajador reciba una mejor asesoría por parte de los agentes promotores.

Justificación.

La tesis se inscribe en el área de conocimiento de la administración, pero bajo la perspectiva de lo que es la capacitación de los recursos humanos, en especial, en la preparación de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas que requieren adquirir los agentes promotores de las afores, ya que, al tener trato directo con personas que requieren este instrumento, se relacionan con personas cuya imagen como cliente está definida por dimensiones humanas, éticas, culturales, en el sentido de que el trabajo significa, en sociedad económicas de bienestar, expectativas de un retiro digno, moral, de calidad de vida, hecho que tiene que ser ubicado técnica y humanamente por quienes ofrecen un servicio de afore.

Esto lleva a que la tesis relacione interdisciplinariamente aspectos estrictamente de las ciencias administrativas con económicos, culturales, humanos y políticos, tanto de las personas que ofrecen un instrumento de ahorro como de quienes lo requieren, por lo tanto:

- Las ciencias administrativas actuales, dadas en llamar de la gerencia moderna o de tercera generación, involucran además de aspectos científicos, técnicos y metodológico-rationales del trabajo meramente funcional en la administración, también consideran la calidad de vida en su dimensión moral humana junto con aspectos económico

políticos de las organizaciones. En este sentido, al girar el tema de la tesis en torno a la capacitación de personal que brinda un instrumento para asegurar calidad de vida de los clientes, necesariamente será un acercamiento que permita observar desde el punto de vista de teorías renovadoras de la administración, la conjunción organizativa de los aspectos señalados, como lo administrativo funcional, la ética-humana y la económico-política. A la par, la aportación será la sensibilización de estudiantes y profesionistas de esta área, respecto de la importancia en la elección de una buena administradora para el manejo de los fondos de retiro, y entender el valor de la fuerza que se adquiere al profesionalizar personal de áreas de venta.

- Por otro lado, la importancia de la tesis en lo que respecta al rubro social, se basa en la propuesta de aterrizaje de sistemas técnicos administrativos de las afores a la generación real de la moral de servicio que contempla vislumbrar valores sociales insertos en la planeación y en el área de mercado de las instituciones de este sector de la seguridad social. Necesariamente la sociedad contará con mejores servicios al contar con agentes promotores que quedan inscritos en esta intencionalidad de desarrollo tanto personal como profesional.
- En lo personal, el valor de la tesis se considera una vía más concreta y específica del desarrollo laboral profesional de un servidor, debido a que el campo de investigación y aplicación de la carrera ha sido y será contemplando el cambio de paradigmas de funcionamientos administrativos, de manera relevante en la captación de nuevas necesidades sociales de seguridad y su respectiva satisfacción a través de la innovación en capacitación de personal.
- La principal aplicación es en la instrumentación de una reforma administrativa en el funcionamiento eficiente de las Afores, de manera particular en lo que toca a los cambios requeridos en área de recursos humanos. Cambios en la formación profesional de estos agentes ofertantes que incorpore dimensiones técnicas y humanas,

que parte de la revisión y replanteamiento de lo que es la capacitación de los agentes promotores, el cual se propone puede ser atacado desde la instauración de una nueva política-ética de cambios controlados en el desarrollo de programas de formación profesional al interior de los administradores de fondos para el retiro en México.

Metodología.

- Método deductivo
- Método inductivo
- Método de observación
- Método de investigación
- Experiencia directa en el tema

BIBLIOGRAFÍA

- Rodríguez Valencia, Joaquín, "Administración Moderna de Personal", Thomson, Mexico, 2007, Séptima Edición.
- Amezcua Ornelas, Norahenid, "Guía práctica de las Afores y el nuevo SAR", Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados S. A. de C. V., México, 1997.
- Aragón Sánchez, Antonio, et al, "Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos", Thomson Leraning Ibero, Madrid, 2005.
- Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Trillas, México, 1991.
- Baudrillard, Jean, "El fin de la producción en El intercambio simbólico
- "El sistema de los objetos", Siglo XXI, México, 2004.
- "Hacia el Fortalecimiento de los Sistemas de Pensiones en México", Bancomer, México, 2007.
- "Sistema de Ahorro para el Retiro AMAFORE 10 Años", México, 2007.
- Beveridge, William, "Las Bases de la Seguridad Social", T.C.E., México, 1944.
- Chiavenato, Idalberto, "Administración de recursos humanos", Mc. Graw-hill, México, 2004.
- CONSAR (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro).
- De la Parra Paz, Erck, "Guía práctica para lograr Calidad en el Servicio", Instituto Superior de Estudios Fiscales, México, 2001.
- Delgado González, Susana, "Recursos Humanos", Thomson Learning Ibero, Madrid, 2005.
- Díaz-Jiménez, Javier, "Macroeconomía: Primeros conceptos", Antoni Bosch, Barcelona, 2000.
- Eckstein, Susan, "El Estado y la pobreza urbana en México", Siglo XXI, México, 2000.
- Estrada López, José Luis, Escobar Hernández, Ángel y Perea García, Oscar, "Ética y Economía: Desafíos del mundo contemporáneo", Plaza y Valdés, México, 1999.
- Gan, Federico, "Manuel de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones", Díaz de Santos, Barcelona, 2006.
- Gómez Fernández, José Manuel, "Recursos Humanos: Fundamentos del Comportamiento Humano En La Empresa", Encuentro, Madrid, 1999.
- Grima Terre, Joan David, "Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa", Vol. 1 " El proceso de Dirección General", Orbis S. A., Barcelona, 1989.
- Gutiérrez Arriola, Angelina, "México dentro de las reformas a los sistemas de Salud y de Seguridad Social de América Latina", Siglo XXI, México, 2002
- Hawk, Roger H., "Reclutamiento y Selección de Personal", Técnica, México, 1986.
- Hellriegel, Don y .Jackson, Susan E., "Administración", Thomson Learning, México, 2001.

- Maslow, Abraham, "La personalidad creadora", Omega, Barcelona, 2002.
- Muerte", Monte Ávila, Caracas, 1992.
- Polaina, Aquilino, et al, "Fundamentos de la Psicología de la Personalidad" Rialp, Madrid, 1999.
- Rainer, Marr, "La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos", Díaz de Santos, Madrid, 1997.
- Reyes Ponce, Agustín, "Administración de empresas. Teoría y práctica", Limusa, México, 1968, 2 T.
- Reyes Ponce, Agustín, "El Análisis de Puestos", Limusa, México, 2000.
- Reyes Ponce, Agustín., "Administración de empresas", Limusa. México 1990.
- Valdivia Guzmán, Issac, "La ciencia de la administración. Dirección de los grupos humanos", Limusa, México, 1978.

[1] Chiavenato, Idalberto, "Administración de recursos humanos", Mc. Graw-hill, México, 2004. p. 68

[2] Aragón Sánchez, Antonio, et al, "Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos", Thomson Leraning Ibero, Madrid, 2005, p. 69. De una manera esquemática en este libro se mencionan los tipos y maneras de seguir los cuatro elementos que se consideran para tener claridad en lo que es el cargo a desempeñar, a saber: a) denominación del puesto, b) objetivo del puesto, c) funciones clave del puesto y sus cometidos, d) naturaleza y entorno del puesto, cualificación del puesto. Hemos realizado ello pero menos esquemática para agilizar el tema.

[3] Eckstein, Susan, "El Estado y la pobreza urbana en México", Siglo XXI, México, 2000, p. 215 ss.

[4] Para la elaboración conceptual de esta parte de la tesis se tomó información del libro de Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Trillas, México, 1991.

[5] Proyectada para ser uno de los principales pilares en la competitividad de las empresas del nuevo milenio, creemos interesante señalar algunas pautas de por donde debe ir la actuación en aras de una mayor profesionalización del departamento de atención al cliente:

- El teléfono y el *e-mail* serán los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con las empresas.
- Los servicios de atención al cliente exigen un horario superior al de la empresa.
- Es muy importante atender las llamadas de los clientes en el menor tiempo posible.
- Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la empresa, al margen de actuaciones futuras.
- El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.
- Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas de sus clientes e intentan resolverlas.
- La satisfacción del cliente no está en manos de un solo departamento sino de toda la empresa.
- Las sensaciones que percibe el cliente al presentar su queja son las más duraderas y las que comentará en su entorno.
- Lo que de verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.
- Las empresas deben estar a la altura del nivel de expectativa de sus clientes.
- Las reclamaciones son una fuente de información y fidelización de los clientes, aprovechémoslas.

[6] Maslow, Abraham, "La personalidad creadora", Omega, Barcelona, 2002, p. 62 ss. ""Es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tiene la tripa llena crónicamente" ...**Maslow**

[7] De la Parra Paz, Erck, "Guía práctica para lograr Calidad en el Servicio", Instituto Superior de Estudios Fiscales, México, 2001, pp. 59-77. Este libro contiene una valiosa información sobre los medios para que los empleados de servicios aumenten su calidad en la oferta de sus productos.