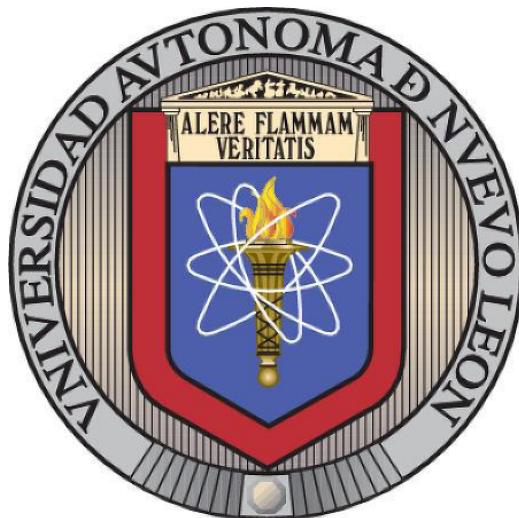


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**LA IMPORTANCIA DE TENER UN DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA FINANCIERA**

**POR**

**LIC. MIRIANA DEL CARMEN RUIZ MÁRQUEZ**

**PROYECTO DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DICIEMBRE, 2015**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**LA IMPORTANCIA DE TENER UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EN UNA EMPRESA FINANCIERA**

**POR**

**LIC. MIRIANA DEL CARMEN RUIZ MÁRQUEZ**

**PROYECTO DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR**

**DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,**

**DICIEMBRE DE 2015**

## HOJA DE FIRMAS

---

DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO  
DIRECTOR

---

MTRA. MARIA EUGENIA GONZÁLEZ GARCÍA  
REVISOR

---

MTRA. MIRIAM CRISTINA DECANINI CEPEDA  
REVISOR

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que nada agradezco a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy por que los tiempos de él son perfectos y que al final del camino siempre nos pone las cosas para que todo salga bien.

Por otro lado a mi familia a Rodrigo por ser mi compañero de vida y apoyarme incondicionalmente en todo mis proyectos y motivarme a terminar, a mi pequeña Elisa quien desde muy chiquita me acompañaba a clases y esperaba ansiosa afuera de que saliera para verla y que a pesar de lo pequeña es el motor para seguir alcanzando mis metas; y mi bebe Daniela que con su llegada nos llene de felicidad y más proyectos.

A mis papás y en especial a mi madre porque siempre estuvo apoyándome, enseñarme a trabajar y aprender de mi proyecto.

A mi asesor el Dr. José Armando Peña Moreno por guiarme en el desarrollo de mi proyecto integrador.

Gracias a todos los que de alguna u otra manera han contribuido, para realizar mi maestría.

## RESUMEN

Este proyecto se realizó de acuerdo a la necesidad de una empresa financiera de contar con departamento de recursos humanos, ya que no se tenía bien definidas funciones, perfil y descripción de puesto.

El objetivo de esta investigación, era crear un organigrama dentro del depto. de Recursos Humanos y definir a cada persona del departamento que función tendría que llevar en el puesto a desempeñar, se buscó crear conciencia en que en la actualidad el tener gente capacitada para el puesto es más económico ya que únicamente utilizas los recursos para buscar el perfil idóneo y capacitarlo con base a las necesidades de la empresa.

Se realizaron una serie de encuestas tanto a directivos como personal de la empresa para poder obtener un análisis de cómo se percibía el área y que tanto impacto tenían las tareas o funciones de este departamento.

Uno de los principales problemas que encontramos en esta empresa financiera fue la rotación de personal y el costoso tiempo y dinero invertido en contar gente no capacitada para el puesto esto se veía a nivel general en la empresa, pero en materia específica de recursos humanos únicamente se abocan a contratar bajo instrucción del departamento que lo solicitaba sin tener un perfil adecuado, o las características esenciales del puesto.

Dentro de los resultados que se logró fue realizar todos los perfiles y descripción de puesto con base a competencias y nos basamos en el modelo de Martha Alles, así mismo la rotación de personal ha ido decreciendo y el personal ha sido capacitado y contratado con base a las necesidades específicas del puesto. Por otro lado se contrató a un equipo más preparado para el departamento de recursos humanos el cual no tenía la capacidad suficiente de personal para

responder a todas las necesidades de los distintos departamentos de la financiera.

## ÍNDICE

	Página
Capítulo Introducción.....	5
Establecimiento del problema .....	6
Justificación.....	8
Objetivo General .....	9
Preguntas de Investigación.....	10
Delimitaciones y Limitaciones .....	11
Capítulo 2: Marco Teórico .....	13
Cambio organizacional dentro de la empresa financiera.....	13
El cambio y el aprendizaje .....	22
Funciones y objetivos del departamento de recursos humanos.....	24
La importancia de la gestión del capital humano .....	27
Estructura, alineación y descripción de puestos con base a competencias en un departamento de recursos humanos.....	29
La importancia del análisis y descripción de puestos en la empresa.....	31
Ventajas del análisis y descripción de puestos .....	35
La prioridad de tener estructura en las políticas de un departamento de recursos humanos .....	36
La gestión de recursos humanos por competencias.....	39
Tipos de competencias .....	44
Capítulo 3: Método.....	46
Diseño.....	46
Participante.....	46
Instrumento.....	48
Análisis de datos .....	56
Limitaciones .....	57
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	59
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones .....	109
Implicaciones de los Hallazgos .....	115
Recomendaciones para investigaciones futuras y para la practica.....	116
Referencias.....	118
Anexos.....	123

## **CAPÍTULO 1.**

### **La importancia de recursos humanos en una empresa financiera**

Una organización opera con distintos niveles en los procesos que le permiten realizar y conseguir sus objetivos. Los colaboradores, empleados y trabajadores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una empresa; entonces recursos humanos se define como el departamento que se responsabiliza de seleccionar, analizar, elegir, contratar, formar y retener a los trabajadores de una compañía (Pinales, Cabrera, Cabral & Martínez, 2013).

Pero tal definición es en cuanto a lo que hace ya que este campo es importante en todas las compañías, sobretodo en la encomienda de contratar a los mejores profesionales y de formalizar todo lo concerniente con ellos (Zúñiga, 2013).

La gerencia de recursos humanos reside no solo en la contratación de los empleados sino también en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así mismo la observación de procesos, que promuevan el desarrollo del personal, a la vez que la empresa incorpora el contexto que proporciona la realización personal afines laboralmente. (Zúñiga 2013)

Este departamento presupone persuadir y conservar los individuos en la organización, colaborando con una posición efectiva y propicia. Constituye las piezas que hacen que el trabajador persista en la institución (Lacalle, 2011). Así concierne a esta área tomar decisiones del personal en las empresas.

Para dar resultados positivos entonces se requiere la definición de la dinámica en esta organización así como el análisis y la descripción objetiva de cada puesto, sus funciones y desempeño con la finalidad de otorgar un servicio de alta calidad y resultados que redunden en la efectividad del recurso humano y su productividad.

#### **Establecimiento del Problema.**

La empresa bajo estudio no cuenta con el departamento de recursos humanos así que se intensifica la necesidad de crear este departamento desde su inicio. Los directivos responsables de las seis áreas que integran el organigrama de la empresa financiera en investigación son los que se encargan de llevar todo el proceso de contratación del capital humano, por lo que se hace necesario analizar y diseñar un organigrama actualizado e incluyente al departamento de recursos humanos.

Dentro de las organizaciones tanto privadas como públicas, el departamento de recursos humanos enfrenta desafíos específicos como hacer frente a los retos de la retención y la construcción de una fuerza de trabajo talentosa. En muchas instituciones el departamento de recursos humanos se limita a la selección y contratación del recurso humano sin embargo este departamento es esencial en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Son responsables de la productividad y ganancias directas ya que de la contratación de personal eficiente en los departamentos correspondientes dependerá su éxito en el cumplimiento de las metas (Pinales, Cabrera, Cabral & Martínez, 2013).

Otras instituciones prefieren contratar los servicios de *Outsourcing* según Ventura, (2012) siendo una tendencia nacional la procuración de servicios en recursos humanos manejados por actores que no corresponden a la empresa, todo esto, fundado en la disminución de costes operacionales que pueden significar hasta el 30 por ciento. Sin embargo de acuerdo a Bohon (2007) el principal problema que presenta la subcontratación externa es la falta de comunicación que se refleja entre los objetivos empresariales y las contrataciones de personal, así como la ausencia de pertenencia que se presenta en los empleados y de igual manera la alta rotación de personal.

Cuando se carece de un departamento de recursos humanos la falta de definición en los puestos es un problema que se refleja en la productividad, en la ausencia de una evaluación coherente del desempeño, el no otorgar documentación adecuada e incluso el trato preferencial hacia algunos trabajadores sin considerar su trabajo y retrasar decisiones de despido por mal desempeño son algunos de los problemas presentados por la falta de planeación y ausencia de un departamento de recursos humanos (Price, 2011).

En *¿Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos?* (2008) menciona que la falta de informes y seguimiento de los recursos humanos es otro aspecto importante dentro de una organización. Aunque se realiza en una empresa es y compete al departamento de recursos humanos concentrar los datos para ayudar a pronosticar y planear las estrategias de la empresa y conocer cómo se comportan los costes y patrones de los empleados. Los recursos humanos deberán ostentar una visión global de la empresa y ejercer un criterio sobre los métodos y procesos además en la comunicación y el desarrollo organizacional que interactúan en un contexto complicado (News Wopp, 2012).

En el 2006 el gobierno de Nueva Zelanda propuso capacitación a los departamentos de recursos humanos con el fin de brindar a los profesionales que recién egresaban de las universidades fueran tratados de forma diferente. Esto consistió en hacer contrataciones especializadas para que dichos profesionistas obtuvieran un empleo y hacer que la gente lograra un trabajo adecuado y correcto desde el primer momento y disminuir el nivel de rotación de personal en las empresas (HRM Guide, 2006).

La empresa en observación es una empresa Financiera dedicada al préstamo personal en el sector de los microempresarios, con presencia a nivel nacional de 40 sucursales. En los últimos tres años la empresa financiera ha estado sometida a una reingeniería general debido a la baja productividad y ganancias inferiores a los años anteriores.

Por lo que se llevó a cabo reajustes de personal tomando en cuenta conflictos, desorganización en las sucursales así como bajar los costos nominales de la Financiera. Dicha reingeniería ha tenido un impacto en la contratación de directivos y empleados para las vacantes, así como retomar las metas organizacionales que se habían perdido.

El departamento de recursos humanos nos no quedó fuera de esta reingeniería así como la consecuencia de puestos nuevos y funciones diferentes. En la actualidad el departamento de recursos humanos cuenta con solo 5 personas y un Director que atienden las necesidades de la empresa a nivel Nacional con el rezago y descontrol que esto impacta en los resultados de rendimiento organizacional.

### **Justificación**

Una reestructura es importante en cualquier empresa ya que se replantea los objetivos y metas de la institución para alinearlos en su visión y misión buscando la excelencia y eficiencia en todos sus departamentos y personal. El área de recursos humanos es un departamento clave que bien orientado arroja beneficios sustanciales a las reestructuras en las empresas.

Un beneficio que se obtuvo con la reestructura del área de recursos humanos fue sin duda alguna hacer eficiente el proceso de selección de personal capacitado de manera que el empleado se ubique en las actividades que son eminentemente necesarias en la empresa financiera bajo estudio. Además de que cuando se realiza una selección adecuada se puede cuidar al trabajador formándole un estado de pertenencia y estimular la carrera dentro de la organización. Esto aunado a una motivación personal que finalmente repercute en el desempeño del empleado para llegar a las metas propuestas en la financiera.

La gerencia de recursos humanos también beneficia a todas las áreas ya que se mantiene en una constante comunicación de los procesos que necesita la empresa y del personal deberán ser más perfeccionadas, estableciendo las exigencias de los recursos humanos, mejorando las

principios más positivos que accedan a congregar a los aspirantes calificados, valorando la capacidad física e intelectual de los candidatos, así como su habilidad para el empleo (Ventura, 2012).

Cuando recursos humanos se apoya a otros departamentos permite que estos enfoquen sus necesidades a cada puesto y es por eso que se hace necesario que la descripción de perfiles estén objetivamente relacionados con las la razón de ser de la organización. Una investigación apegada a los requerimientos que tiene la empresa referida trae como utilidad que cada departamento involucrado ubique a su personal en el puesto que mejor le convenga a la empresa, desde luego que el empleado se sienta realizada y motivada a seguir en ella.

Es entonces relevante esta investigación ya que se pudieron eficientar los procesos y evitar acciones repetidas en otros departamentos siendo esta práctica injerencia del departamento de recursos humanos.

### **Objetivo General**

Elaborar a través de la consultoría profesional el diseño del departamento de recursos humanos de la Financiera en cuestión para responder a las necesidades de la reingeniería que se lleva a cabo.

Los objetivos específicos para este proyecto serán:

- 1.- Diseño del organigrama del departamento de recursos humanos
- 2.- Establecer los perfiles de puesto del departamento de recursos humanos, con base a las necesidades establecidas por la empresa a través de la consultoría profesional.
- 3.- Alinear los indicadores de competencias con la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa Financiera en estudio.
- 4.- Análisis y descripción de puestos del departamento de recursos humanos de la empresa en observación.

## **Preguntas de Investigación.**

Los puestos en recursos humanos se definen como la serie de operaciones, cometidos, compromisos y deberes interconectados entre si y establecidas por una autoridad competente para que sean cumplidas por un empleado en una entidad formada independientemente de que el puesto sea a tiempo parcial o completo.

El análisis de puestos tiene como propósito recordarle al directivo las metas y objetivos así como la dirección operacional permanente dentro de su competencia y responsabilidad (Delgado & Ventura, 2008). También se desprende las limitaciones de las responsabilidades de los demás puestos que están al mismo nivel, de los superiores y de los inferiores.

La descripción de puestos hace que sea más sencillo para el empleado el desempeño de su trabajo y clarifica bien los objetivos y hacia donde debe dirigirse. Sin embargo puede llevar a desventajas ya que limita o hacerlo dudar de actuar fuera del protocolo que se le ha indicado; puede negarse a realizar tareas que no están en la descripción del puesto aun cuando éstas sean en beneficio de la empresa (Lacalle, 2011).

Debido a lo anteriormente expuesto y observando las fortalezas que derrama a las empresas la creación de un departamento de recursos humanos así como las ventajas y desventajas que atrae el análisis de puesto se plantea las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles serían los puestos competentes para conformar el organigrama del departamento de recursos humanos en una empresa financiera?

¿Cuáles son las competencias del personal de recursos humanos en una empresa financiera?

## **Delimitaciones y Limitaciones**

La investigación se realiza en una empresa Financiera en el Noreste de México y tiene como objetivo el análisis y descripción de puestos, organigrama del departamento de recursos humanos de la empresa financiera.

La limitante principal para que este estudio se realice es la necesidad emergente de que este departamento de resultados inmediatos debido a la premura y necesidad de que el personal sea eficiente, muestre pertenencia a la institución y refleje productividad, otra de las limitantes que se encontró es que el personal manejó tiempos de respuesta muy largos ya que por la carga de trabajo no era de suma importancia llenar nuestros formatos de entrevista.

Otro de los obstáculos fue los instrumentos validados por expertos ya que se tomaron un tiempo más largo para su revisión de lo planeado.

Dentro de las delimitaciones este proyecto buscó situar al departamento de recursos humanos en el lugar adecuado y más eficiente dentro del organigrama de la empresa; así mismo creó, desarrolló y se delimitaron las funciones y actividades que fueron contempladas en el staff del mismo departamento.

Se planificó de tal manera que el departamento de recursos humanos tuviera las competencias para detectar las habilidades de las cuales carece el empleado y le puede facilitar oportunidades de capacitación que redundará en la mejora de la calidad. Con la reingeniería de la Financiera el hecho de tomar distintos enfoques puede repercutir que los empleados se sientan amenazados por la falta de habilidades o solamente no poder trasladarlas a los nuevos procesos o presentar incapacidad para aprender un sistema nuevo.

Es evidente como sostienen los autores (Lacalle, 2011; Pinales, Cabrera, Cabral y Martínez, 2013) que una organización crece basado en trabajo desarrollado de sus empleados y la empresa se respalda en el departamento de recursos humanos para hacer la fuerza laboral que impulsa a la institución a cumplir sus metas futuras. El análisis y descripción de puestos requiere

que el departamento considere las necesidades actuales y futuras del negocio; Las empresas que no tienen una planificación del recurso humano responden solamente a las necesidades de los empleados sin darse tiempo de considerar todas las opciones.

Por lo que este estudio permitió detectar mediante el análisis y descripción de puestos del departamento de recursos humanos las funciones y las oportunidades que tiene la compañía para planificar y determinar la forma en la que el nuevo proceso que se ajuste al personal.

La intención de este estudio fue ubicar al departamento de recursos humanos en el organigrama de la empresa financiera definiendo su responsabilidad, obligaciones y perfiles de desempeño en cada puesto y así tener una constante comunicación con cada área de operación y apoyo de la organización en estudio.

## **CAPÍTULO 2.**

### **Marco Teórico**

Diariamente las empresas en especial las financieras emprenden desafíos que las llevan a cambiar metas y objetivos no importa si son financieras consolidadas o incipientes de manera invariable se presentan retos e interrogantes que influyen en su desempeño y comportamiento organizacional. Estos cambios en muchas ocasiones quebrantan seriamente la estabilidad de las organizaciones y es función de los directivos el prepararse para hacer cambios y no solo dentro de la estructura organizacional sino incentivar a su personal para alcanzar la mejora continua.

Algunos de los factores que inciden en hacer que las empresas establezcan cambios son entre otros, la internacionalización económica, los niveles de competencia altos y las nuevas tecnologías quienes establecen el cambio en las organizaciones llevándolas a la innovación que es la constante ahora. Sin embargo el cambio organizacional debe anticiparse a la transformación y no ser un remedio del problema presente sino planearlo con relación a lo que se espera la sociedad económica de este tipo de empresas.

#### **Cambio Organizacional dentro de la empresa financiera**

Dentro de nuestra literatura encontramos que el cambio organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Garzón, 2005).

Un cambio organizacional implica la flexibilidad de los modelos en la empresa y tener en cuenta una estrategia planificada preparándose para realizar la transformación y diseñar un patrón confeccionado para la propia empresa (Oaxaca, 2010).

Para adentrarnos en materia investigamos que una empresa que tenga cambios organizacionales siempre estará viva y dinámica ya que cada uno de sus miembros forma parte de ésta y desarrolla su propia personalidad con su experiencia lo que la hace irrepetible en sí misma (Fuentes & Díaz, 2004). Aunque es cierto que cada empresa tiene valores y por su misión se dirige hacia metas diferentes, son las personas las que las hacen distintas en su organización (Cuminnngs & Worley, 2007).

En este sentido la organización en cuestión planeó un cambio organizacional en su estructura interna que consistió en varias etapas de acuerdo al paradigma que plantea Ruiz, Guzmán, Oband y De la Rosa (2007) como una estrategia para cumplir las metas de manera diferente. Este paradigma fue una estrategia de cambio en tres etapas: a) la finalización, b) la zona neutral y c) el nuevo inicio.

En la primera etapa que es paradójicamente la finalización de la etapa en la que la Empresa Financiera se encontraba obsoleta, se explica como la implementación de las acciones de la alta gerencia producidas para guiar el avance del cambio además de involucrar todos los niveles que permitieron el progreso uniforme en los planes de adaptación (Fred, 2003). Otro aspecto que estuvo involucrado en esta etapa fueron los planes en la mercadotecnia lo cual fue importante para posicionarse en el nuevo mercado.

En la *finalización* los autores (Fred, 2003; Ruiz, Guzmán, Oband & De la Rosa; 2007; Marshak, 2007) coinciden que se mezclan elementos de vinculación entre el cambio organizacional y las estrategias las cuales recomiendan enfatizar para garantizar el éxito; en esta etapa es común el sentimiento de inseguridad al futuro y la resistencia al cambio por lo que se procuró pedir a los gerentes una creciente participación y delegación de actividades para propiciar el compromiso a la organización y bajar los niveles de tensión en esta etapa llamada finalización.

Oaxaca (2010) considera que para resolver esta etapa de finalización se necesita realizar un análisis exhaustivo del estado en el que se observa la empresa y de las competencias que están involucradas para percatarse porqué la empresa se encuentra en ese estado ya que de ello dependerán las decisiones que se tomen para desafiar los cambios. Se analizan los factores internos y externos de la compañía de modo que se valoran de la misma forma que se entiende que en un cambio los factores externos como la competencia en el mercado, las nuevas tecnologías así como los esquemas económicos y políticos tienen un peso importante para tomar el cambio y desde luego generar la transformación interna.

El análisis que se realiza como primer paso de finalización en una empresa es sin duda crucial para diagnosticar desde cada uno de los puestos descritos y funciones que se ejecutan así como las competencias que se necesitan para llevarlas a cabo. Las personas como partes integrales de las organizaciones se pasan gran parte de su vida en su lugar laboral y cada uno es experto en sus funciones lo que lo convierte en pieza clave para el análisis; nadie mejor que ellos conocen las necesidades y los obstáculos que deben ser cubiertos.

De acuerdo a los teóricos del cambio (Lazzati, 2013; Ronald, 2010; Kaplan, 2004; Cohen, 2007) un análisis diagnóstico de la etapa de finalización empieza en la misión y la estrategia de la empresa definiendo los factores críticos del éxito que le denominan indicadores. Estos son los que permiten medir el rendimiento a partir de esta definición de visión y estrategia planteada en el pasado y además refleja los puntos más importantes del negocio.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta de manera importante es la cultura de la organización y analizarla desde el punto de vista empresarial y personal de los empleados. Muchas de las funciones organizacionales están fundamentadas en la cultura. Según Robbins (2004) la cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del

desempeño lo cual reduce la ambigüedad pues dicta los lineamientos de cómo hacer las funciones.

Sin embargo la cultura personal puede ser una barrera del cambio cuando no coincide con la cultura organizacional lo que puede provocar una disonancia cognoscitiva y provocar conflictos en el empleado y obstaculizar sus funciones. Es importante que el personal comulgue con todas las normas o por lo menos en la mayoría. La cultura en muchas ocasiones se estudia a través del clima organizacional.

Los procesos ocultos es otro factor importante de acuerdo a Marshak (2007) los define como “Dinámicas encubiertas que de forma rutinaria afectan las interacciones humanas y pueden confundir los esfuerzos más diligentes por alcanzar las metas empresariales” (Pag. 17) y es innegable que cuando se inicia el proceso de cambio si no son identificados los procesos ocultos, éstos pueden entorpecer dicho desarrollo organizacional.

Cohen (2007) coincide que el lado emocional puede convertirse en procesos ocultos los cuales se transforman en función vital no solo para la implementación sino también para mantener el cambio a largo plazo. Es importante en esta etapa de finalización concientizar en aspecto de la urgencia para cambiar mediante la realidad de aplicar la energía y la motivación por sobre el miedo, el malhumor y la complacencia que se acumulan en la empresa.

Es decir el pensamiento y el sentimiento son esenciales y están presentes pero quien tiene mayor influencia es la emoción del empleado. Menciona también Cohen, (2007) que se utilizan dos enfoques en el cambio, uno que es el analizar-pensar-cambiar y el otro enfoque que es ver-sentir-cambiar siendo éste último quien logra cambios más poderosos.

Para producir un cambio esencial en una organización se requiere algo más privilegiado que el esfuerzo y compromiso de cambiar; todos los implicados deben estar convencidos y

motivados para participar en el cambio y detectar actitudes de conformismo lo cual le corresponde detectar en la siguiente etapa llamada zona neutral.

En la *zona neutral* suele presentarse actitudes de anclaje en las prácticas anteriores lo que lleva a neutralizar el marco de referencia nuevo. Así que en esta etapa se parte de una visión global, se compartió comunicación y nuevas definiciones de tareas se introdujo la capacitación para igualar conceptos para evitar que lo urgente se oculte lo verdaderamente importante y se estableció un sistema de control y evaluación que permitió saber en todo momento donde se encontraba la empresa y sus cambios en el momento de la transición (Riesco, 2006).

Los cambios primordiales de este proceso de zona neutral se centran en la observación del entorno y hacer un balance de aquellas tareas que no permitieron el desarrollo óptimo para llegar a las metas, sus causas y consecuencias. Encontrar el clima organizacional que imperó en la etapa de finalización es factor clave para la estrategia que se construye posteriormente. Las operaciones y las políticas de personal tienen consecuencias significativas sobre el clima organizacional para los empleados. En una organización el ambiente favorable o desfavorable es definitorio en las personas que ahí trabajan (Vidal, 2004).

En esta etapa se redefine la visión global de la empresa contemplando la colaboración de los implicados con una acción concertada de conversaciones de participación, inclusión, comprensión, acuerdo respeto y hasta conspiración. La nueva definición de visión, misión, políticas, objetivos y metas se promulgan en esta etapa.

En esta etapa también es el punto de la transición tomando este concepto como lo explica Riesco, (2006) es el proceso psicológico por medio del cual los sujetos buscan un equilibrio a la nueva situación; en la transición se origina el cambio sin este proceso muchas empresas fracasan.

Las personas solo hacen cambios significativos siempre y cuando cierren el estado anterior y lo que Cohen, (2007) menciona pasar un tiempo razonable en la zona neutral. En ocasiones las empresas se enfocan en obtener resultados del cambio y se pasan mucho tiempo y gastan mucho presupuesto encontrando respuestas de porque los empleados tienen resistencia al cambio lo cual no se refleja en las respuestas correctas, es decir no encuentran la razón de esto.

Sin embargo lo que es claro es que los miembros de una organización que se ven afectados por un cambio deberán manejar la transición como un puente para cambiar e implementar en forma positiva el cambio en ambos sentidos: la empresa y los empleados y prepararse para enfrentar el *nuevo inicio* en la organización.

Por último en el *nuevo inicio* es el comienzo de la ejecución de los parámetros proyectados para adecuarlos y pensar en forma integrada sobre la organización y donde se quiere llegar. Para esto los líderes gerenciales de la Empresa se muestran firmes y decididos a llevar a sus equipos a buen fin. Celebran los éxitos y permiten corregir rumbos y la moral de la compañía es una prioridad. En este nivel se encuentra la Empresa Financiera en este momento y su prioridad es establecer símbolos del nuevo orden estructural, reafirmar lo logrado y compartir esos resultados (Garzón, 2005).

En esta etapa de emprendimiento es cuando se operan los nuevos parámetros y se da inicio a la definición de los conceptos nuevos dando entrada a una zona de desequilibrio que permitirá el perseverar y consultar las necesidades que se van presentando y las dudas que se reflejan en el quehacer diarios del nuevo paradigma.

Es trascendental que una vez implementado las dos etapas anteriores en la empresa se dirija el cambio desde un punto de vista estratégico para lograr la integración de todos niveles en especial los procesos ocultos y la cultura corporativa (Guizar, 2013). Tichy (citado en

Hellriegel & Slocum, 2012) menciona que debe presentarse un esfuerzo de integración de acuerdo a los resultados de las dos etapas anteriores.

Así mismo señala que las organizaciones tienen tres esferas importantes como son: sistema técnico, político y cultural los cuales se interrelacionan formando la organización completa. Es un error que los consultores se enfoquen en un solo problema en un determinado departamento ya que es importante para tener éxito en esta etapa de inicio tener alineados los tres sistemas para afrontar las presiones del ambiente.

En esta etapa la alineación de los sistemas que menciona Tichy y Bennis (2010) se hace imprescindible ya que para cambiar una organización desde su condición presente hasta un posible estado futuro se requiere de desarrollar una imagen deseada apoyada en el análisis de los tres sistemas y diseñar un plan para unir a estos tres sistemas en la nueva visión creada.

Hellriegel (2009) afirma que para lograr los objetivos planteados un camino es la consultoría y su intervención en las áreas que necesitan corrección para la mejora nueva. La principal encomienda de los consultores es proyectar el cambio exitoso para promover un contexto favorable en la adopción de actitudes dinámicas en miembros de la organización los cuales serán los líderes en los nuevos cambios.

Una vez cumplido estos primeros retos se estarán presentando la captación de valor y auto-evaluar el cumplimiento de las metas fijadas para diseñar las estrategias y planes operativos, además es imprescindible asignar las funciones claramente del nuevo orden de las cosas y su simbología.

En este proceso se identifica el momento que en la consultoría se le denomina de inspiración en donde hay que demostrar el liderazgo del cambio, darle forma a la nueva cultura y fortalecer la estima e identidad institucional y personal, es decir alinear valores y actitudes dinámicas al fortalecimiento y crecimiento de la empresa y del empleado. Una vez que sucede

esto se introduce en el plano de las emociones que permiten dar respuestas directas a las necesidades e intereses mutuos y mediante esta acción se formulan las estrategias apegadas a la realidad organizacional.

Mediante estas acciones se comienza a introducir paulatinamente la organización del cambio en conjunto con el cascado de nuevas tareas y responsabilidades como lo maneja Sánchez, (2011) esta etapa de preparación se produce en el paso del conocimiento de la organización a la de emociones para inspirar al personal y conseguir el cambio. Esto se obtiene liderando el cambio alineada en la visión y moldeando la cultura que se consigue con estos procesos y fortaleciendo la autoestima y la identidad del personal de la institución.

Es en este sentido que en esta etapa se hace necesario obtener y exhibir los éxitos comunicándolo a toda la organización apoyándose en la variable del diseño de la nueva estructura organizacional y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad (Amorós, 2007).

Para alinear la comunicación con la efectividad de los planes propuestos es necesario tener estrategias bien delimitadas y enfocadas a dar información eficiente de los logros que la empresa presenta a partir del *nuevo inicio*; en tal medida se recomienda según Fuentes (2010) los siguientes lineamientos:

- Generar recursos en datos e información de comunicación eficiente y eficaz al sistema empresarial.
- Procesamiento análisis y síntesis de la información a distribuir.
- Control gerencial y directivo caracterizando en su periodicidad el impacto, reversibilidad e incidencias presentes en la implementación del estudio de las ideas desde el futuro.

- Accionar la gestión y la estrategia desde la estructuración de información completa, veraz, oportuna y precisa para convertirla en conocimiento, experiencia, análisis y juicio que establezca una constante en las mejoras implementadas.

Por ende se tiene que en algunas empresas financieras no están exentas de estos planteamientos con la distinción que ellas trabajan con bases económicas y sus utilidades son a través de los intereses que reciben de los préstamos a los usuarios. Ellas brindan un servicio en momentos de necesidades y están sujetas a estos beneficios las personas que cumplen los requisitos y solvencia para ser individuos predispuestos a la otorgación de créditos. Estas empresas están sujetas a las políticas económicas de México.

México tiene una banca con índices de capitalización de 16.5%, por encima del compromiso adoptado en los acuerdos de Basilea III, de morosidad de solo 2.6 %, sin embargo esto refleja una postura excesivamente conservadora según la Crónica.com (2013) ya que las empresas financieras son precavidas para hacer préstamos a empresas pequeñas lo que limita el crecimiento. Si las reformas financieras en curso en el Senado de México permiten que las empresas pequeñas sean sujetas a crédito se estarán introduciendo a las financieras más fuertes en el campo de las financieras que cubren este rubro.

Con respecto a este asunto, la Financiera en observación se dedica al préstamo de capital a empresas muy pequeñas quienes ni aval pueden sustentar. Si las reformas son aprobadas esta Empresa en particular se enfrentará a una competencia que hoy en día es nula. La directora de deuda soberana de *Fitch Ratings para America Latina* Shely Shetty en el 2013 dijo que los cambios en el sector financiero van en el sentido de desarrollar este sector en beneficio de las pequeñas y medianas empresas (Eleconomista.com, 2013).

La Financiera en estudio enfrentará entonces con estas reformas un cambio externo que hasta el momento no era contemplado y por ende deberá ajustar y cambiar su

organización para cumplir las metas que ahora serán diferentes (Riesco, 2006). Este cambio organizacional deberá empezar con ajustes internos de su personal y decisiones que corresponderán a una adaptación a este nuevo contexto laboral y mercadológico (Marshak, 2007; Garzón, 2005). La Financiera en investigación también ha pasado por varios procesos de adaptación y cambio organizacional, el modelo anterior que se utilizaba dio margen a un sinnúmero de fraudes, robos y deshonestidad laboral, siendo este otro factor que dio inicio a una reestructura interna.

### **El Cambio y el Aprendizaje**

El desafío de acuerdo a Rivero (2006) en las organizaciones y particularmente en las áreas de productividad, en las líneas de comercialización, en los aspectos de financiamiento y sobretodo en los resultados son evidentemente responsabilidad de las personas que forman la empresa. La fuerza que sostiene mantiene y eleva las cifras de resultados son los equipos que conforman las funciones en cada puesto o departamento.

En la organización cuando se introduce el cambio se presenta la resistencia a entrar en la dinámica del aprendizaje organizacional nuevo que permite que la empresa no se quede atrás en el desarrollo social y económico. Sin embargo en este cambio las organizaciones logran transformar aun cuando se realicen en pequeñas etapas ya que el deseo de la mejora continua del desempeño laboral y competir en el mercado es una razón para el mismo cambio (Hillriegel, Slocum & Jackson, 2005).

La importancia del cambio en las organizaciones está determinada por el interés o la motivación para cambiar y los autores Hillriegel, Slocum & Jackson (2005) sostienen que hay categorías de cambio las cuales presentan cuatro tipos de cambio: a) Cambio radical; b) Cambio gradual; c) Cambio reactivo y d) Cambio organizacional.

**Cambio Radical.** Como su nombre lo indica se realiza cuando la organización tendrá que pasar de un estado a otro de manera abrupta o completar un estado a otro muy diferente por ejemplo pasar de empresa pública a privada o fusionarse con nuevos socios o cambio de nombre (Marshak, 2007). Sostienen que en este cambio las organizaciones entran en tres etapas de dinámica: el congelamiento que es la acción de convencer a los empleados de cambiar y reducir la resistencia al cambio. La segunda es la transición o el proceso de intervención para que ocurra la modificación y posteriormente la tercera etapa en la que se produce el re-congelamiento, durante esta etapa se observan los resultados para evaluarlos y de presentarse errores corregir y regresar al a mejorar el proceso planeado.

**Cambio Gradual.** En este tipo de cambio se presenta de manera procesual y evoluciona lentamente para que se modifiquen procesos aunque pequeños son persistentes y pueden generar la transformación de la empresa en tiempo y espacio gradualmente en respuesta a sucesos pasados o anticipándose a las tendencias incipientes. Se enfoca y desarrolla de manera sistemática y constante generalmente es sugerida por consultores externos que gestionan la planificación estratégica y el desarrollo organizacional (Oaxaca, 2010).

**Cambio reactivo.** Esta transformación se presenta como resultado de algún evento del medio ambiente externo o interno y la transformación se dirige a ser competitivo con el mercado que se actualiza o se presentan innovaciones que obligan a cambiar de manera que los directivos realizan innovaciones organizacionales para adelantarse a los sucesos de tendencias económicas. La anticipación se presenta en forma de acciones dinámicas e innovadoras que lleva finamente a cambiar.

**Cambio Organizacional.** Es una transformación que se realiza con planeación estratégica esto implica un ordenamiento de cada paso con un respaldo con el fin de reducir al mínimo la resistencia al cambio o como le llaman Hillriegel, Slocum & Jackson (2005) el

momento de descongelar a la organización si se convencer a los empleados de la necesidad de cambiar. En este nivel lo primordial es conseguir que las personas que integran una organización pasen de manera solidaria por un estado complicado pero a la vez enriquecedor para la transición.

En la organización cuando se introduce el cambio se presenta la resistencia a entrar en la dinámica del aprendizaje organizacional nuevo que permite que la empresa no se quede atrás en el desarrollo social y económico (Lazzati, 2013). Es en este cambio organizacional en el que la empresa Financiera seleccionada para este estudio se encuentra y es de vital importancia diseñar de manera *adoc* un departamento de recursos humanos el cual tenga funciones y objetivos para una gestión que seleccione las personas que serán las encargadas de seguir las nuevas políticas y desarrollos empresariales para cumplir las metas.

### **Funciones y Objetivos del Departamento de Recursos Humanos**

Antiguamente una empresa que quería tener éxito debería aumentar su capital financiero para poder cumplir sus metas; en la actualidad las empresas para ser competitivas deben ser innovadoras y con esto pasa a tener importancias los activos intangibles no tan viables pero no por ello menos importantes como el capital humano.

El capital humano como lo explican Caldas, Lacalle y Carrión (2012) es el conjunto de individuos con sus talentos y competencias que en una estructura organizacional apropiada y con un desarrollo en el trabajo pleno y acucioso, permite lograr a la organización sus objetivos de modo eficiente. Así mismo se entiende como sinónimo de talento y competencias prestadas por los trabajadores a la empresa cuyo desempeño solo es posible si se encuentra inmersa en una estructura organizativa adecuada para su correcta utilización del recurso humano.

El departamento de recursos humanos, es el encargado de gestionar y administrar el capital humano y en la actualidad ha cobrado importancias dentro del organigrama por su

valiosa aportación. De su funcionamiento depende dirigir, organizar, coordinar y a su vez retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa.

Las funciones del departamento de recursos humanos se perfilan en dos direcciones de acuerdo a la Financiera en estudio; por un lado la administración de personal y por el otro la gestión del capital humano que le permite agregar valor a la organización y en gran medida ha definido la visión, misión y las prioridades de la función de este departamento. A través de estas acciones se ha podido diagnosticar y mejorar la función del departamento de recursos humanos creando procesos que aseguran el cumplimiento de las estrategias.

El departamento de recursos humanos es fundamentalmente de servicios y sus funciones son las de consultoría y dirección de las operaciones de los departamentos no dirige a los gerentes. Para desempeñar las funciones de recursos humanos se requiere conferir al departamento de estructura y organización y se puede observar su cumplimiento en dos sentidos: el asesoramiento que se lleva a cabo cuando emerge alguna cuestión a este respecto, el departamento de recursos humanos asesora al responsable directo de los mismos; y el de la imposición de medidas las cuales se requiere de decisiones equilibradas que permitan un clima agradable en la empresa y no de los responsables de cada departamento.

Así que su objetivo primordial es realizar estudios de proyección sobre las necesidades de personal de la organización en el futuro así como analizar estructuras y puestos futuros a fin de desarrollar programas de capacitación y desarrollo. La planeación del capital humano es indispensable y parte del presente ubicando los talentos con los que cuenta la empresa y proyectando las necesidades que deben cubrirse (Alles, 2009). La función de planeación de capital humano requiere de una variedad de tareas como la previsión de personal en un plazo medio largo, ordenación y organización de los puestos de trabajo para su análisis de planes de carrera, sistemas, retribuciones.

Una de sus prioridades en el departamento es la del empleo (concretar el reclutamiento) lo cual consta en cubrir todos los puestos por personal idóneo de acuerdo con una planeación de capital humano en la que debe establecerse el correcto reclutamiento, selección, contratación e inducción a la empresa. Cuando se decide reunir más personal a su nómina debe elegir primero la cartera de candidatos y posteriormente iniciar el proceso para emplear a quien tenga el talento y las competencias necesarias en la organización. También en este sentido es menester otorgar al personal de la flexibilidad necesaria para la adaptación de los cambios tanto internos como externos estableciendo un sistema de formación del capital humano esencial para la empresa (Porret, 2014).

Otra no menos importante de las funciones que realiza el departamento de recursos humanos es la administración de sueldos y salarios que consiste en conseguir que todos los trabajadores sean equitativamente compensados por medio de un sistema de retribución que evalúe no solo es esfuerzo sino las responsabilidades y condiciones de trabajo y aportación a los resultados; con ellos se desarrolla las acciones de asignación de funciones, determinación de salarios, calificación de méritos, compensación suplementaria y control de asistencia (Werther & Davis, 2004).

La función de relaciones internas es otro desempeño que le corresponde al departamento de recursos humanos mantener las relaciones establecidas entre la dirección y el personal manteniendo la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador y que sean desarrolladas acomodando los intereses de ambas partes como: la comunicación, motivación personal, desarrollo del personal y entrenamiento (Castillo, 2009). En este contexto se proyectan los medios para la difusión de información de manera que fluya oportunamente y llegue a los interesados.

La investigación es otro rubro de las funciones que este departamento dirige llevando un control de registros del personal: informes, indicadores y estadísticas descriptivas del personal que forma parte de la empresa. También está el área administrativa que maneja la tramitación de altas y bajas del personal, organismos de seguridad y previsión públicas y privadas, de seguros, firmas de contratos, pago de nómina, manuales y políticas (Delgado & Ventura, 2008).

Se necesita a su vez que el departamento de recursos humanos cuente con un sistema de evaluación de análisis de resultados de su función para corregir el rumbo en caso de errores mediante un sistema de información que permita obtener datos objetivos de las acciones para plasmarlos en informes y estudios (Arias & Heredia, 2006). El asumir una tarea vital de la definición y estructura de la organización mediante el departamento de recursos humanos caracteriza a las jerarquías de la empresa y la naturaleza de su autoridad a configurarse de manera responsable; con una distribución organizacional bien estructurada el dispositivo de presentación de informes es muy clara. Los flujos de trabajo y la comunicación prosperan sin dificultades y sin ningún tipo de obstáculos.

### **La importancia de la gestión del capital humano**

La gestión del capital humano se ha vuelto en la actualidad un requerimiento estratégico para las organizaciones que necesitan generar productividad. La capacidad humana por medio de una bien llevada gestión se aprovecha y se modifica en una mejoría sostenida de las instituciones exitosas. La gestión estratégica una es una alternativa viable e incluso factor indispensable en las organización para lograr el éxito (Dessler, 2009).

El capital humano es el fundamento de la generación de productividad de los empleados en su profesión, formación y experiencia en el trabajo. Éste es el elemento que no posee la empresa, no lo puede comprar y solo es traspasado durante el tiempo que el empleado es

contratado en la empresa (Porret, 2014). Es un activo de la empresa que solo los trabajadores poseen y es un recurso obviamente invaluable.

La secuencia lógica del rediseño organizacional debe ser pensada como la unificación de diferentes procesos como son: el reclutamiento, selección y contratación del personal; inducción; evaluación del desempeño; capacitación; motivación, remuneración y estimulación; promoción y otros (Prades, 2003). Esta continuidad después de establecida su misión, y sus objetivos estratégicos así como sus principales procesos para realizar sus metas se debe precisar los puestos necesarios, las funciones o contenidos de trabajo y desde luego las competencias que deberán tener las personas para desempeñar dichas funciones y ocupar los cargos de trabajo.

Este proceso transformador se promueve por la constatación de que la competitividad intelectual de crear valor ya no depende de su capacidad financiera y de producción sino que la información y el conocimiento son una fuente primordial para la rentabilidad y la riqueza. El objetivo básico de la gestión del capital humano consiste en alinear las estrategias a una competitividad sostenible y difícil de imitar por la competencia. Siendo éste un factor clave es a la vez tan intangible que resulta difícil medirlo y por lo mismo surgen fórmulas menos convencionales y soluciones muy distintas y adaptadas a cada organización (Barceló, 2001).

La gestión del talento humano se entiende según Castillo (2009) como la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes y convertir sus talentos individuales hacia los talentos corporativos mediante los proyectos desarrollados en la organización. Quedan igualmente comprendidos otros factores como los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, habilidades, actitudes, salud entre otras.

De tal forma la gestión del talento no debe responder a términos de corto plazo sino responder a un proceso continuo en el tiempo ya que forma parte importante de las estrategias

corporativas. Los contextos donde se beneficia la potencialización del talento alcanzarán un alto grado de valor agregado para la empresa y si se gestiona apropiadamente una gran ventaja competitiva. Así mismo implica aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto de la organización.

### **Estructura, alineación y descripción de puestos con base a competencias en un departamento de Recursos Humanos.**

El análisis de puesto como lo concibe Delgado (2002) procura analizar y determinar las exigencias, responsabilidades y condiciones que el puesto requiere para el desempeño correcto y la descripción de puesto se enfoca por el contenido del puesto, las actividades del ocupante, cómo lo hace, cuando lo hace y porque lo hace mediante el informe o formulario que indica las tareas o atribuciones que conforman el puesto, de modo que cada puesto es distinto a todos los demás.

Si el proceso de análisis de puesto está mal orientado puede provocar que los demás procesos como evaluación de desempeño, remuneraciones, movimientos de personal o capacitación de los empleados se realicen de manera inadecuada ya que la descripción de puestos ayuda a lograr un crecimiento dinámico y productivo en el manejo del capital humano en la organización.

Es indispensable contar con personal ideal con alta calidad y compromiso con la empresa en cada puesto como lo indicaría un análisis y descripción de puestos objetivos. Este procedimiento también facilita el reclutamiento y selección, contratación, inducción y capacitación del personal al puesto requerido.

El análisis y descripción de puestos le permite a la organización precisar las funciones y cimentar las bases de la medición de la administración de los recursos humanos. De igual manera puntualiza las funciones y relaciones de cada puesto para determinar responsabilidades,

eludir duplicidad y localizar negligencias. También ayuda al cumplimiento de las tareas asignadas al personal y favorece la uniformidad en el trabajo así como la integración y orientación del personal de nuevo ingreso de manera más eficiente en las diferentes funciones operacionales (Wayne & Mondy, 2005).

En el momento de reunir la información sobre el perfil del puesto en el departamento de recursos humanos si la empresa ha implementado un estándar de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, se relaciona con otro tipo de información, y las diversas competencias y los grados requeridos para cada una.

Con dicho informe deberá preguntarse al responsable de cada departamento cuales son las importantes y eficientes de las competencias respecto al proceso de colaborador. Esta información es crucial para hacer que el puesto funcione de manera eficiente (Castillo, 2009).

Las competencias se definen a través de preguntas y frases del desempeño de cada puesto que pertenezca al departamento de recursos humanos al igual que los grados y niveles (Alles, 2013). Sin estos procedimientos o descripciones minuciosas no se estarán trabajando sobre el modelo de competencias escogido permitiendo una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto que se selecciona (Alles, 2009).

También es conveniente realizar un formulario para la recolección de datos que permitan la incorporación del concepto que se quiere recabar del perfil por competencias, de esta forma se alinea objetivamente a las necesidades que se planearon en el rediseño del cambio organizacional. Las principales cualidades de las competencias en un perfil de puesto son particularidades endémicas de la persona y se manifiestan en la ejecución de las tareas.

Siempre que las competencias se alternen con la realización exitosa en un trabajo o de otra índole tienen una reciprocidad causal con el beneficio laboral ya que no se asocian solamente con el éxito sino que se presume que realmente lo causan y además se generalizan a

más de una tarea (Morales, 2008). Para este punto deben considerarse dos vertientes importantes que es la definición del puesto de trabajo y la definición del aspirante a dicho puesto.

### **La importancia del análisis y descripción de puestos en la empresa.**

La parte fundamental del análisis y descripción de puestos es la tecnificación y la medición del trabajo para las personas que integran una organización (Juárez & Carrillo, 2014). Este procedimiento comprende varios pasos que son ineludibles para el éxito de las tareas en un puesto y sobre todo como recabar y analizar la información sobre la esencia del puesto, las actividades a realizar, las necesidades inherentes del cargo, el entorno en que la labor del trabajador se efectúa y que tipo de competencias debe reunir la persona que se contrate para esa posición (Alles, 2006).

La información en cuanto al análisis y descripción de puestos es utilizada como base para diferentes actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, siendo la función de la descripción de puestos el acopio del conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización. Un análisis previo a la descripción ayuda a alinear perfectamente las funciones del cargo como a las competencias que se requieren para desempeñarlo eficientemente.

Según el esquema de Alles, (2006) sobre descripción de puestos es necesario llevar un formulario estandarizado que presente tres pasos ineludibles: relevamiento-confirmación-descripción (Apéndice B). Estos tres momentos según la autora se deben llevar a cabo en primer momento con una entrevista de relevamiento estructurada que permite la aplicación de un cuestionario o entrevista dirigida; su correcta planeación y utilización son imprescindibles para el siguiente momento.

Una vez realizada la entrevista y obtenido la información se corroboran los datos lo cual pasa al segundo momento del esquema planteado y como tercer momento se estructura la descripción del puesto (Wayne & Mondy, 2005).

En el primer momento llamado relevamiento llevada a cabo mediante una entrevista estructurada se dirige a la información necesaria que se debe recabar como son:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado
- Estándares de rendimiento
- Máquinas, herramientas u otros elementos que se requieren
- Condiciones laborales o contexto de la posición
- Requerimiento de la personalidad

Preliminar al relevamiento es necesario definir el organigrama y el entorno en el que se encuentra el puesto (Apéndice C) además de tener en cuenta que las descripciones no hacen referencia a las personas que los ocupan sino brindan información sobre obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

En el relevamiento existen maneras distintas de obtener información teniendo claro que hay que investigar en dos renglones: en la tarea que es según Alles (2006) el conjunto de labores personales que lleva a cabo el ocupante un puesto y el puesto como categoría definida dentro del organigrama con un conjunto de actividades en su cargo.

Los métodos que existen para la obtención de la información de puestos son: a) Observación directa; b) Entrevista; c) Cuestionario; d) Mixta. La recomendación de Allen (2013) es aplicar los distintos métodos según se necesite en la organización y desde luego que un consultor de recursos humanos recolecte la información pero siempre y cuando estén presentes los representantes de los cargos en el puesto.

La observación directa se refiere a la acción mirar con detenimiento las tareas que se realizan y completa el formulario sin la participación del ocupante del puesto. Este método es usado generalmente cuando los ocupantes no se encuentran calificados para definir sus tareas o contestar un cuestionario como son generalmente actividades de limpieza o de mantenimiento (López, 2006).

La entrevista se produce con el ocupante del puesto, esta acción se llevó a cabo con el Director General ya que el departamento de recursos humanos se rediseño para esta investigación y mediante un cuestionario formulado se respondió conforme a la necesidad de cada puesto (Apéndice D). Es una etapa primordial del proceso informativo según sea el caso se puede recurrir a diferentes formas de entrevista; una es la entrevista individual directamente con el ocupante o responsable del puesto o cada empleado; entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto y entrevistas con varios supervisores según aplique (López-Fe, 2002).

Cuando se procede a las entrevistas es de importancia que el entrevistado este consciente del objetivos de ella para que la información se confiable y evitar esfuerzos innecesarios y enfocar las preguntas de manera objetiva para evitar ambigüedades y la especificación que no se trata de una evaluación. Sin embargo no es fácil obtener la información relevante sobre todo centrados en los deberes del puesto y el propósito general del puesto, generalmente los entrevistados tienden a divagar por el desconocimiento de la importancia de sus puestos.

Los cuestionarios son otra herramienta que utilizada correctamente llevan fielmente a la información, es valiosa y requiere menos esfuerzo para la recolección de datos pero no es menos importante. Según Alles, (2006) los formularios deben requerir información en relación a:

1. Título del puesto, división, sector o gerencia.

2. Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
3. Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar, actividades importantes.
4. Capacidades y requisitos educacionales.
5. Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
6. Otras condiciones laborales: Cualquier posición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la empresa, viajes frecuentes, etc.
7. Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta metodología.
8. Preparado por; aprobado por; fecha.

El método mixto se lleva a cabo con al menos dos de las variantes mencionadas, llamado también método ecléctico ya que se beneficia con las ventajas de los diferentes procesos mencionados.

### **Ventajas del análisis y descripción de puestos**

La contribución que otorga un buen análisis de puestos y su descripción objetiva se convierten en beneficios para la organización, para los supervisores, los empleados y el departamento de recursos humanos. Los puestos son un factor esencial para el rendimiento de la estructura organizacional ya que si son perfilados de forma adecuada la empresa progresa hacia la realización de sus metas.

La descripción de puestos como lo describe Arias y Heredia (2006) no solo permite la valuación básica y detallar el perfil del personal sino que es una herramienta eficaz para los procesos gerenciales como: a) mejorar la comunicación entre jefe y empleado; b) especificar los resultados que se esperan de los puestos y el candidato a ocuparlos; c) establecer los objetivos y patrones de desempeño para el puesto; d) replantear organigramas y el flujo de responsabilidades; e) Planificar los recursos humanos a mediano plazo; f) registrar y evaluar el desempeño del trabajador; g) proyectar planes de capacitación y desarrollo; h) mejoramiento en la selección del personal.

Como resultado puede decirse que esta técnica es útil para establecer una práctica y lenguaje común en la organización como son la definición de responsabilidades, resultados y contribuciones de los puestos y de sus ocupantes a los rendimientos de la empresa.

Otros autores (Werther & Davis, 2004; Alles, 2009; Delgado, 2002; Juárez & Castillo, 2014) agregan más beneficios al análisis de puestos como son: 1) evita duplicar la información, explicación e instrucciones similares; 2) faculta al personal a conocer qué es lo que se espera de ellos así como cuando llevarlo a cabo y cómo; 3) indica al trabajador la posición en donde se encuentra en el organigrama y su contexto con la organización coordinando las tareas con los distintos puestos; 4) provee la capacitación del nuevo personal estableciendo planes de carrera y reducir los tiempos del entrenamiento; 5) Minimiza los errores operativos y evitar riesgos en el trabajo; 7) Planifica los cambios previniendo crisis futuras; 8) proporciona el fundamento de un nivel óptimo organizacional y 9) permite la elaboración de un manual que puede ser consultado en cualquier momento.

También permite reclutar miembros potenciales estableciendo los requisitos necesarios para los candidatos que tienen que ocupar un puesto determinado para seleccionar al mejor; Así mismo establece planes de incentivos a la productividad, mediante un sistema de evaluación del

rendimiento o desempeño del ocupante; fija planes de supervisión y montos de seguros y fianzas y determina auditorías integrales e manera objetiva.

En cuanto a las ventajas que concede a la organización se cuentan, el permitirle conocer las lagunas que pudieran estar presentes en la estructura formal de los cargos así como su interconexión dejando claramente indicadas sus funciones y actividades. Al personal lo habilita para utilizarlo como una guía de autodesarrollo. Luego entonces las responsabilidades, funciones y actividades del puesto son determinadas con vistas a que contribuyan a alcanzar la estrategia organizacional y los requisitos proyectan lo necesario para el puesto en materia de conocimiento y experiencia (Alles, 2006).

### **La prioridad de tener estructura en las políticas de un departamento de Recursos Humanos**

En los sistemas de gestión de recursos humanos con autonomía de su composición y evolución, requiere de instrumentos básicos para la especificación de sus políticas y prácticas apoyándose invariablemente en el análisis y descripción de puestos para estructurarlas. La descripción y documentación de puestos es una técnica que el departamento de recursos humanos utiliza de manera objetiva, sintética y estructurada para recolectar información de un puesto de trabajo en una organización determinada (Alles, 2006).

La política del departamento de recursos humanos de una organización son normas y reglas que guían las acciones y lineamientos administrativos que orientan a la empresa con su personal. Dichas normas se derivan del plan estratégico general de la compañía y son prácticamente implementadas con la intervención de los mandos intermedios y otros trabajadores.

Las políticas empresariales son ideas generales que representan la posición oficial de la organización ante determinadas situaciones que favorecen a tomar decisiones acorde a la cultura

de la empresa. Las políticas respaldan la toma de decisiones de los directivos y a la uniformidad y certeza de los procedimientos que se deben llevar a cabo en situaciones problemáticas (Puchol, 2012).

Las políticas de recursos humanos se compilan en un manual o en un sitio intranet de la empresa ya que son importantes para que cualquier miembro de la organización consulte los procedimientos y estén enterados de lo que se puede hacer y lo que no es permitido. Las políticas se convierten para el departamento de recursos humanos en un referente para diseñar y administrar los programas de desarrollo del personal y capacitación (Puchol, 2012).

El contenido de una política de recursos humanos en una organización obedece al tamaño de la estructura y su operatividad y está conformada desde los factores de la misión, visión, lineamientos del comportamiento ético y responsable como las bases de la contratación, los criterios para reclamos, la estructura de las compensaciones, el respaldo financiero para la investigación o desarrollo de la empresa. Existen otros componentes dentro de las políticas como son la anti discriminación, o la salud y la seguridad en el lugar laboral así como los lineamientos de evacuación de emergencia.

Las políticas de recursos humanos tienen el propósito de fortalecer los procedimientos regulatorios de la administración del recurso humano con la finalidad de que éste logre los objetivos de la organización tanto el personal como de la organización. Para ello debe otorgar los lineamientos para operar una adecuada gestión del capital humano organizando las obligaciones y los derechos de los directivos y del personal así como las obligaciones de la organización en materia de recursos humanos (Lacalle, 2012).

Otro aspecto importante en las políticas de recursos humanos es la definición de lineamientos que rigen el proceder del personal de la empresa y desde luego el aumento de productividad a través del desarrollo de la gestión del capital humano para originar la eficiencia

y eficacia de las funciones y sus actividades. Gan y Berbel (2011) consideran que la gestión de capital humano es orientada por un conjunto de políticas fundamentadas principalmente en el desarrollo profesional y la equidad de oportunidades esto permitirá que se elaboren nuevas competencias a través de un programa de formación continua en una organización. Es indudable que las políticas se crean con la finalidad de crear clima organizacional bueno orientado al desarrollo de las relaciones humanas reflejándose en la realización profesional y social del personal.

Otro aspecto que los autores refieren de vital importancia es la responsabilidad social con la que las políticas enfrentan valores como la libertad de expresión, el respeto a los derechos humanos y el enfoque responsable sobre las investigaciones que una organización, la seguridad y salud y la no discriminación coincidiendo con Lacalle (2012) y Puchol (2012).

La planeación estratégica eficiente permite la adopción de políticas con asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos ya que adquieren valor las funciones de recursos humanos no por la imposición procedimientos y lineamientos al personal sino por la participación en la construcción de las políticas ya que éstas deberían ser generadas por los empleados y supervisadas por los directivos ya que los miembros de la organización son las que hacen vías las normas que ahí se explican González, Olivares, González & Ramos, 2014).

Las políticas deben estar estrechamente ligados al plan estratégico general de la organización respetando sus directrices y estructurando políticas sobre: empleo, planes de formación, planes de promoción, políticas de retribución, planes de comunicación y políticas sociales. Las políticas que se mencionan se resumen en dos: a) interpretar las previsiones de productividad en términos de necesidades de personal y b) indicar las limitaciones que en materia de personal se encontrará en el futura de la empresa (Porret, (2007).

En la actualidad la mayoría de las empresas establecen políticas de recursos humanos con la finalidad de obtener mejoras en la captación de talentos ya que el éxito de todo plan estratégico está soportado en el capital humano más que el capital financiero. Cualquier desarrollo o cambio estratégico que se lleve a cabo en una organización tendrá que ser a través de los miembros que forman la estructura organizacional.

El principal desafío será atraer, retener y desarrollar el talento humano por lo que las empresas tendrán que desarrollar iniciativas que prioricen la fidelidad y motivación de los empleados ya que el crecimiento de una organización podría detenerse sin la captación de talento humano (Lacalle, 2012).

### **La Gestión de Recursos Humanos por Competencias.**

Para las organizaciones de hoy, implica un reto contar con los empleados que tengan las habilidades adecuadas que ayuden al cumplimiento de las metas y sus objetivos reduciendo al mínimo los errores en la selección del personal sobre todo cuando en el puesto resulta un factor crítico la constante productividad que derrame el éxito en los resultados obtenidos; se requiere entonces el desempeño óptimo como garantía que posee competencias sobre la orientación al logro y la habilidad para el trabajo en equipo competencias que no se logran con capacitación sino la posesión natural de estas competencias (Saracho, 2005).

El término de competencias como lo define Alles (2013) son las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Así que la dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo que siempre se piensa y se diseña de cara al futuro de manera que las organizaciones se preparen para el reto de la competitividad en su mercado específico.

La gestión por competencias progresa en el valor del contexto empresarial ya que su implementación brinda la innovación de una forma de dirección en el que sobresale el factor

humano y en el que cada sujeto principalmente los directivos aportan las óptimas competencias profesionales y personales a la organización. En el momento que se proyecta un plan estratégico el departamento de recursos humanos requiere conocer qué características son necesarias a corto, mediano y largo plazo para garantizar los cambios que se produzcan en sus trabajos como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos (Alles, 2013).

Los análisis se han transformado en un proceso de planificación estratégica enfocada a las competencias relacionadas con las necesidades de la empresa y que el personal debe cumplir permitiendo su aplicación inmediata como ganancia agregada a la organización. Se asumen papeles estratégicos centrados en la tarea y esto permite preparar a las empresas para que ellas mismas operen día a día apoyadas en el modelo por competencia aumentando el rendimiento. La gestión de recursos humanos por competencia se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos de tal forma que los empleados conocen sus resultados y lo que se espera de ellos.

El valor de las competencias requeridas en una organización para el desempeño de las labores o actividades del personal en cada puesto necesita una entidad para el logro de su misión y es la base de la gestión por competencia y es esa la forma más efectiva de acuerdo a Alles, (2013) de gestión de capital humano.

Los sistemas de gestión de competencias engloban la responsabilidad y su ratificación de fidelidad a la empresa que pertenece. Las competencias son un conjunto de actitudes, y comportamientos que precisan el desempeño de una actividad para lo que se requiere relacionar talentos, conocimientos, habilidades y experiencia (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2007).

De acuerdo al modelo de competencias de Alles (2005) la gestión del capital humano permite alinear a los sujetos que integran una organización en relación a los objetivos

estratégicos factor determinante para que se efectivo la gestión por competencias ya que facilita la selección, la evaluación y el desarrollo del personal en relación con las competencias requeridas para conseguir las metas contempladas en la estrategia organizacional.

La gestión por competencias da resultados y respuestas inmediatas a asuntos de vital importancia; Delgado (2011) coincide con Alles (2005) que la alineación del aporte humano a las necesidades de la empresa así como la administración eficiente del capital humano con sus talentos como activos intangibles pero necesarios ayudan a erradicar las viejas prácticas de adiestramiento de personal bajando los costes del negocio.

Las especificaciones de la gestión por competencias le permiten a la organización ventas como: a) enfrentar los desafíos que marca en entorno ya que es un instrumento estratégico; b) Desarrolla el grado de competencias individuales, en relación a las precisiones del cargo y c) potencializa los talentos del personal de manera congruente con lo que sabe hacer o podría saber (Alles, 2005).

El desarrollo del modelo por competencias se fundamenta en un proceso de conocimientos e la organización empezando por la misión, visión y objetivos estratégicos actuales (Alles, 2010). Así mismo es conveniente tener claro cuatro pasos para desarrollar el modelo por competencias en una organización según Alles, (2007): 1) establecer las competencias cardinales alineadas con la visión, misión, objetivos estratégicos de la empresa; 2) Estructurar los diccionarios de competencias con los grados o niveles de los comportamientos observables; 3) Precisar las competencias de los puestos, definir las y especificarlas por áreas y gerencias determinando las características esenciales y la naturaleza de su puesto y 4) organizar un inventario de determinadas brechas.

Para generar un análisis objetivo es importante considerar elementos básicos para descubrir; a) los conocimientos o información para que el personal realice la tarea; b) que

aptitudes son necesarias para que se ejecute la función del puesto; c) cual es la capacidad o talentos necesarios para que se concrete eficazmente varias actividades del cargo además d) tener claro los factores personales que influyen en el sujeto para que se encuentre realizado en la tarea que realiza (Alles, 2013; González, Olivares, González y Ramos, 2014).

Una adecuada implementación se realiza a través de seis pasos con los que varios autores están de acuerdo (Alles, 2013; González, Olivares, González y Ramos, 2014; Delgado, 2011; Werther & Davis, 2004; Porret, 2007) como son: a) definir criterios de desempeño, b) identificar una muestra, c) recoger información, d) definición de las competencias, e) validación del modelo de competencia y aplicar dicho modelo a los subsistemas de recursos humanos.

En el primer paso referente a la definición de los criterios de desempeño los autores recomiendan delinear con una descripción objetiva las pautas eficientes en el desempeño profesional del puesto en cuestión. Estos conceptos deben ser objetivos en su información y sobre todo relacionarlos a los rendimientos del negocio.

Con identificar una muestra se entiende con delimitar los grupos que serán modelos para generar los niveles de cada competencia que pueden expresarse como: desempeño superior, promedio y desempeño mínimo o bajo.

La recogida de datos es la aplicación de un método de evaluación para la profundización de un análisis descriptivo por medio de una entrevista dirigida siendo el método más efectivo (Delgado, 2011). La entrevista deber enfocarse según Alles, (2009) en los eventos conductuales diseñada para obtener la identificación de los conocimientos, aptitudes, actitudes y especificaciones necesarias para que la tarea se lleve a cabo con eficiencia. La entrevista debe contener necesariamente: 1) introducción que contiene información del entrevistador y el propósito de la entrevista así como la confidencialidad con la que trata la información. 2) Responsabilidad del cargo con lo que se explora la misión, actividades, exigencias y funciones

primordiales del ocupante. 3) eventos conductuales referentes a la descripción detallada de acontecimientos importantes experimentados en el puesto de trabajo. 4) El cierre de la entrevista la cual cuenta con el agradecimiento por el tiempo otorgado así como la despedida. 5) Análisis temático de los datos obtenidos para definir las competencias siendo el aspecto central e importante de la intervención hacia la identificación de las características y definición del desempeño profesional en el puesto.

El quinto punto es validar el modelo de competencias mediante una segunda entrevista de eventos conductuales a un nuevo grupo de personas con el propósito de confirmar si las competencias efectivamente son correspondientes a la tarea que se define.

Como sexto y último punto es la implementación del modelo al subsistema de recursos humanos con lo que se proyecta la aplicación del modelo final. Los elementos clave y de definición complicada son las competencias conductuales o factores de personalidad y su interrelación con la organización por lo que Alles, (2010) recomienda revisar el organigrama una vez actualizado o modificado.

Un aspecto a considerar de acuerdo a Saracho (2005) es la localización de las relaciones informales en el sistema organizacional y precisar las posiciones que abarcan para prever resistencias conductuales en los nuevos cambios. Así mismo analizar los rasgos personales de aquellos que se relacionan con los puestos, reconocer las competencias dominantes y que incidencia pueden tener en la definición del perfil del puesto. Un punto importante es considerar la definición del plan de carrera del ocupante del puesto.

El consultor de recursos humanos debe representar varios roles simultáneos para la realización de su tarea: ser un asesor del cliente interno, desde luego conocer el negocio y las funciones de las otras áreas (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2007). El éxito en la consultoría de recursos humanos radica en la generación de confianza.

## **Tipos de competencias**

Los conocimientos son necesarios y más fáciles de aprender siendo las competencias las que generan un comportamiento exitoso. Las empresas que tienen una gestión de recursos humanos por competencias tienen clasificadas las mismas en dos grandes grupos de acuerdo a Alles, (2013):

Competencias cardinales: las que son consideradas generales que son aquellas que todos deben poseer en el marco de cualquier organización.

Competencias específicas: están clasificadas por puestos o familias de cargos organizacionales o sea puestos que requieren características similares de personalidad.

Las definiciones de las competencias deberán ser descritas por conductas o comportamientos objetivos y medibles de ser posible de tal manera que no dé lugar a subjetividades imposibles de evaluar. Y como es el caso de este estudio en cuanto el diseño del departamento de recursos humanos los directivos de las distintas áreas son los que definen los perfiles y competencias del personal del dicho departamento.

## **CAPÍTULO 3.**

### **Método**

#### **Diseño**

Este estudio se desarrolló con un enfoque general de manera cualitativa proporciona una descripción acuciosa ya que se muestra mediante una ponderación estimativa los resultados obtenidos en la primera etapa del relevamiento del Modelo por Competencias, así mismo es de tipo descriptivo con un diseño sistemático de acuerdo a las Categorías causales, interacciones, consecuencias, estrategias, condiciones contextuales y condiciones intervinientes que se encuentran presentes en el Modelo por Competencias de Alles (2013).

#### **Participante.**

La empresa objeto de estudio es una financiera, su principal giro es el otorgamiento de préstamos personales, cuenta con alrededor de 250 personas a nivel nacional y sus oficinas se encuentran en toda la república mexicana; durante su existencia ha reestructurado su organización en tres tiempos con su respectivo cambio de dirección y re-organización de funciones, departamentos y gerencias; por lo cual se ve en crecimiento y se prevé la necesidad de crear un departamento de recursos humanos con el objetivo de establecer y delimitar funciones de cada miembro del mismo con el propósito de obtener resultados y rendimientos tangibles dentro de la empresa.

Para esta investigación se consideró el contexto antes mencionado y la muestra que se seleccionó para ello fueron los directivos de cada área que forma parte del organigrama de la empresa así como al director general porque son ellos quienes con su experiencia conocen los requerimientos que un departamento de recursos humanos puede satisfacer.

Tabla 1. Características de la muestra

Participantes	Área de Responsabilidad	Cargo	Edad	Sexo	Antigüedad
1.	Dirección	Director General	45	F	1 año
2.	Crédito	Gerente	40	M	Menos 1 año
3.	Sistemas	Gerente	40	M	1 año y medio
4.	Cobranza	Gerente	42	M	Menos 1 año
5.	Contabilidad	Gerente	56	M	4 años y medio
6.	Tesorería	Gerente	48	M	10 años
7.	Finanzas	Gerente	58	M	3 años

La muestra fue seleccionada con base a los lineamientos que propone Hernández, Fernández y Baptista (2010) en la que dice que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra, mencionando que el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad si no que define: la muestra no probabilística como el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (p. 241).

El número de casos será determinado por las siguientes características: (1) Cargo directivo; (2) Áreas de responsabilidad dentro del organigrama; (3) Director General de la organización financiera.

## **Instrumentos**

Para cumplir con el propósito del estudio a través de la recolección de datos se utilizaron dos tipos de entrevista: a) focalizada de entrada para detectar las necesidades que los departamentos han presentado en el pasado con el objeto de definir las y alinearlas con la misión, visión y objetivos estratégicos actualizados de la Financiera en cuestión y estructurar la segunda b) entrevista dirigida para el relevamiento de las competencias como primer momento de la reestructura o diseño del departamento de recursos humanos.

El instrumento se construyó con la validación de cuatro expertos y directivos de recursos humanos de diferentes empresas relacionadas con el giro financiero, el cual se alineó a los objetivos de esta investigación.

Esta acción permitió llevar a cabo la entrevista dirigida con la cual se establecieron los parámetros y preguntas para realizar nuestra entrevista dirigida.

Con la entrevista dirigida se establecieron los puestos del departamento de recursos humanos con base a las necesidades establecidas por la empresa a través de las acciones de la consultoría profesional y alineados con la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización financiera; con esto se atiende uno de los objetivos planteados en la investigación. El propósito en esta etapa es el diseño y la inclusión del organigrama del departamento de recursos humanos como subsistema formal de la empresa financiera estudiada. Objetivo planteado en esta investigación.

Tabla 2. Entrevista focalizada a los directivos de cada sector formal organizacional.

<b>Etapa de Relevamiento</b>	
<b>Modelo por Competencias Alles (2013)</b>	
<b>Entrevista Focalizada para contestar la pregunta de investigación ¿Qué importancia tiene la definición de competencias en los puestos en el departamento de recursos humanos</b>	
<b>Propósito del estudio: Diseño y creación del organigrama del departamento de recursos humanos</b>	
<p>Estimado Colaborador: Este instrumento de investigación tiene la finalidad de Recolectar información para el estudio con el título de diseño del departamento de recursos humanos en una empresa financiera. El objetivo de la entrevista es evaluar las funciones de recursos humanos y elaborar una descripción de puestos. La información obtenida será tratada con rigor discrecional y su uso será básicamente educacional.</p>	
<b>Cargo:</b>	<b>Área</b>
<b>Fecha</b>	
<b>Preguntas del contexto de las funciones recursos humanos</b>	<b>Síntesis de datos</b>
1.- Cual es el principal objetivo de su área de trabajo	
2.- Dentro de las funciones que tienes, me puedes platicar acerca del proceso de reclutamiento que haces para el personal de tu área de trabajo	
3.- De donde principalmente contactas a la gente para alguna vacante	
4.- ¿Lleva a cabo el proceso de filtro de currículos?	
5.- ¿Cuáles son las principales necesidades que has notado que tiene el proceso de recursos humanos?	
6.- Dentro del proceso de reclutamiento, el personal a contratar tiene la capacitación necesaria para entrar al puesto, y que tipo de capacitación le ofrece la empresa.	
7.- ¿Cuáles considerarías que serían las áreas importantes que debe tener un departamento de recursos humanos?	
8.- ¿Dentro de la contratación de personal, se aplican exámenes psicométricos, de ser afirmativo, que tipo se aplica?	
9.- ¿Cuáles son las habilidades y/o competencias que debe tener el personal de recursos humanos para desempeñar los cargos?	
10.- Descríbeme algunas funciones importantes que el departamento de recursos humanos, podría brindar a las áreas de la empresa.	

11.- Que tan importante es contar con personal altamente capacitado en el departamento de recursos humanos.	
12.- Del personal que se encuentra en recursos humanos (3 personas), consideras que es suficiente para abarcar toda la empresa	
13.- ¿Cuáles serían las metas que tu considerarías que como empresa se deben fijar, en cuanto a la parte de capital humano?	
14.-Cuál sería el lugar que puede ocupar recursos humanos en el organigrama de la empresa.	
15.-Cuál es la visión y misión de la empresa y como lo aplica en función de recursos humanos	
16.-Cómo relaciona los objetivos estratégicos de la empresa en la contratación de capital humano.	
17.-Tiene conocimiento si las funciones que Ud. realiza de recursos humanos se llevan a cabo en otras áreas?	

Tabla elaborada según los requerimientos de la investigación. Las necesidades de acuerdo a la pregunta de investigación y objetivos planteados.

Esta lista fue construida por la investigadora para utilizarla como instrumento de medición en la síntesis y análisis de datos.

La criba de datos fue importante en la entrevista focalizada lo que permitió realizarla de manera objetiva enfocándose en la clasificación de recolección de información. Se entrevistó a siete Directivos en las áreas de: Crédito, Sistemas, Cobranza, Contabilidad, Tesorería, Finanzas y el Director General de la empresa Financiera estudiada. El tipo de información que se obtuvo fue de nivel decisorio ya que el propósito de la investigación es diseñar el departamento de recursos humanos.

Las áreas exploradas fueron:

1. Visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa
2. Clima general de la organización
3. Objetivos y políticas
4. Comentario sobre la falta de departamento de recursos humanos
5. Organigrama de la organización
6. Funciones a cargo

7. Perspectiva de la organización
8. Funciones de las respectivas áreas (Apéndice A)

Los directivos seleccionados en la muestra presentan aptitudes para brindar la información mediante una visión general de su área y su marco de referencia en el cual laborar. Esta es según el modelo de Alles (2013) la segunda etapa denominada confirmación.

El atributo metodológico se presentó en todo momento como fue definir el objetivo de la entrevista, la selección de los participantes, se estableció una cita por anticipado con cada uno de los participantes por medio de una carta invitación (Apéndice E) para la concreción de la entrevista definiendo la fecha, lugar y hora. Se realizó la entrevista explicando el propósito del estudio se le pidió autorización de grabar la entrevista y finalmente se hizo la evaluación de los datos obtenidos.

Tabla 3. Entrevista dirigida para elaborar el segundo momento de confirmación en el Modelo de Alles (2013) de información.

<b>Etapa de Confirmación Modelo por Competencias Alles (2013)</b>	
<b>Entrevista Dirigida para contestar la pregunta de investigación ¿Qué importancia tiene la definición de competencias de los puestos en el departamento de RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>Propósito del estudio: Diseño y creación del organigrama del departamento de recursos humanos</b>	
Estimado Colaborador: Este instrumento de investigación tiene la finalidad de Recolectar información para el estudio con el título de diseño del departamento de recursos humanos en una empresa financiera. El objetivo de la entrevista es evaluar las funciones de recursos humanos y elaborar una descripción de puestos. La información obtenida será tratada con rigor discrecional y su uso será básicamente educacional.	
<b>Cargo:</b>	<b>Área</b>
<b>Fecha</b>	
<b>Preguntas del contexto de las funciones recursos humanos</b>	<b>Síntesis de datos</b>
1.- Cuales son según su experiencia los puestos que se requieren en el departamento de recursos humanos	
2.- Como relaciona la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa con cada cargo propuesto	

3.- En qué posición ubica al departamento de recursos humanos en el organigrama de la empresa	
4.- Cuales son las competencias estratégicas que ubica en el departamento de recursos humanos	
5.- Cuales son las competencias cardinales que ubica en el departamento de recursos humanos	
6.- Cuales son las competencias específicas en el departamento de recursos humanos	

Tabla elaborada según los requerimientos de la investigación. Las necesidades de acuerdo a la pregunta de investigación y objetivos planteados.

Esta lista fue construida por la investigadora para utilizarla como instrumento de medición en la síntesis y análisis de datos.

Las entrevistas focalizada y dirigida permitieron la estructuración del Formato para Perfil de Competencias (FPC) que confirmaron los datos sobre la necesidad de estructurar el análisis y descripción de puestos del departamento de recursos humanos.

En la elaboración del formato para perfil de competencias se tomó en cuenta lo siguiente para la descripción de los puestos.

1.-Definición del objeto de estudios: Se desarrolló el objeto de estudio y se precisaron las variables que se deseaban medir en cuanto a las competencias que debían ser descubiertas por medio de los instrumentos utilizados para así llevar a cabo el propósito del estudio que fue el diseño y estructura del organigrama de del departamento de recursos humanos y la descripción de puestos mediante el análisis de estos. Mediante la fundamentación del conocimiento de los directivos de cada una de las áreas existentes de la estructura organizacional.

2.- Se aplicaron dos tipos de entrevista para la recolección de datos. La primera una entrevista focalizada con los directivos y el director general para la detección de las necesidades de la empresa y la segunda entrevista dirigida que permitió con los datos obtenidos de la entrevista focalizada definir las competencias a investigar de cada puesto del departamento recursos humanos. Se sometieron a validación mediante la aplicación previa a personal y determinar que los ítems verdaderamente medían las variables en estudio.

3.- Formulación del cuestionario denominado Formato para Perfil de Competencias (FPC): Se elaboraron preguntas abiertas con la finalidad de explicar claramente lo que se espera evaluar y recolectar información adicional relevante al tema a investigar y fortalecer el instrumento.

3.-Presentación y explicación del instrumento: se consideró de vital importancia explicar la finalidad de la investigación a los participantes de la muestra para evitar errores en las respuestas.

4.- Codificación de los datos obtenidos. Se construyeron procedimientos estadísticos a básicos para evaluar y analizar la información recabada.

Tabla 4. Formato para perfil de competencias (FPC)

**Parte 1 formato**

<b>Datos básicos de la descripción del puesto</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Área o Departamento</b>	
<b>Fecha de la modificación</b>	
<b>Posición en el organigrama</b>	

Se empezó creando el formato para recabar los datos básicos del puesto a crear, para establecer ubicación y datos generales del puesto.

## Parte 2

<b>Objetivo del puesto</b>  (descripción general del puesto, razón de ser y la aportación que tendrá el puesto a la empresa)

## Parte 3

<b>Responsabilidades y/o Funciones esenciales del puesto</b> (describir máximo 15 actividades que se realizarán en el puesto a crear)					
Actividad	Frecuencia				
	Diario	Semanal	15 días	Mensual	Anual
	Diario	Semanal	15 días	Mensual	Anual

En este apartado se describen las actividades esenciales que desarrolla el empleado encargado del puesto,

## Parte 4

<b>Gente a cargo o relaciones laborales</b> (indicar los puestos o departamentos con los que se tiene interrelación)	

En este apartado se trata de englobar y preguntar con quienes tenía interrelación el personal que pudiera ocupar el puesto .

## Parte 5

<b>Perfil del puesto</b>		
<b>Nivel de estudios que se requiere</b>	<b>Marcar con una X</b>	<b>Carrera, Especialidad o rama</b>
<b>Secundaria terminada</b>		
<b>Carrera tecnica</b>		
<b>Licenciatura</b>		
<b>Maestría</b>		
<b>Posgrado</b>		

<b>Experiencia</b>	
<b>Escribir carrera</b>	<b>Cantidad de años</b>

<b>Conocimientos especificos del puesto</b>		
<b>Describir</b>	<b>Cantidad de años</b>	<b>Nivel de dominio</b>

En este apartado se realizó un estudio, buscando y preguntando sobre el perfil completo del puesto y especificaciones necesarias para que la persona que ocupe el mismo cumpla con el perfil.

## Parte 6

<p style="text-align: center;"><b>Habilidades y/o competencias que el puesto debe tener</b> <b>(enumerar al menos 7 competencias y/o habilidades del puesto)</b></p>

Este apartado muestra las habilidades y/o competencias que debe de tener el puesto y que la persona que va a cubrir el perfil debe de cumplir para desempeño del trabajo.

## Parte 7

<b>Condiciones de trabajo</b> <b>(menciona las más importantes)</b>	
<b>Condición:</b>	<b>Complejidad</b>

Este apartado incluye las condiciones específicas que el puesto requiere para realizar eficaz el desempeño del mismo; en el cual únicamente se deberán añadir condiciones.

### **Análisis de Datos**

Para los tres momentos definidos así por el Modelo por Competencias como Relevamiento-confirmación-descripción se utilizó una grabadora procedimiento previamente autorizado por el entrevistado. Esto permitió categorizar las respuestas y además que fueron validadas con anterioridad para obtener más fiabilidad en los datos.

Como las categorías son sobre las competencias que cada puesto de recursos humanos debe presentarse de manera objetiva para su posterior evaluación y someter al sistema de sueldos y compensaciones. Se utilizó los programas Microsoft Excel donde se tabularon las respuestas de la entrevista dirigida y del formato de perfil de puesto.

En las respuestas de competencias las respuestas se analizaron en función a las confirmaciones que más se repetían en cada caso y esto permitió observar el nivel de conocimientos que cada directivo desarrollo. Las entrevistas fueron estructuradas y dirigidas previamente en un formato que permitió la mayor objetividad de las variables que se deseaba explorar.

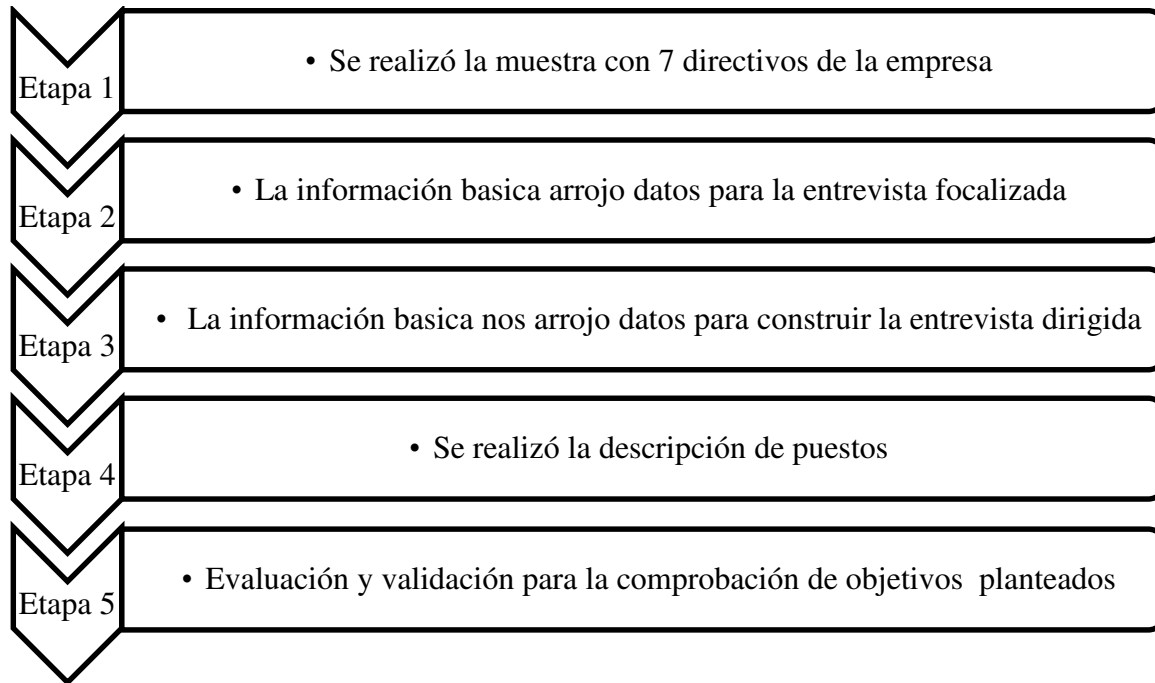
Las competencias fueron estructuradas conforme a las actividades requeridas por la empresa alineándose a la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa financiera.

### **Limitaciones**

Sobre las limitantes que este estudio enfrentó fue principalmente la falta de tiempo de los directivos ya que presentan actividades de duración permanente en sus puestos. En un principio presentaron resistencia a un cambio de funciones ya que estaban de acuerdo en realizar funciones del departamento de recursos humanos en sus cargos. Posteriormente accedieron a las entrevistas una vez que se les comunicó el propósito de la investigación.

Otro obstáculo fue la reingeniería que la empresa enfrentaba y se tuvo que detener el proceso de investigación en lo particular del departamento de recursos humanos ya que se llevaron a cabo actualizaciones de la visión, misión y estrategia de planeación.

Tabla 5. Referente a las etapas para diseño del departamento de Recursos Humanos.



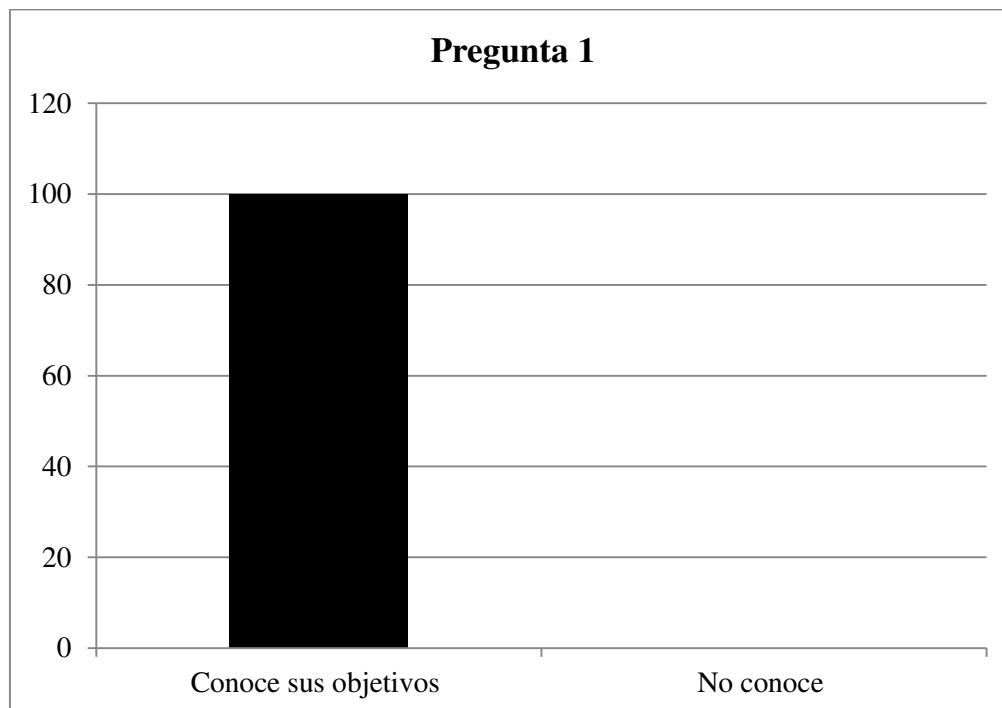
## CAPÍTULO 4.

### Resultados y Discusión

El presente estudio se formalizó en una Empresa Financiera y se llevó a cabo una investigación sobre las acciones que el departamento de recursos humanos realizaba detectándose las necesidades que dicha empresa requería para así estructurar este departamento. Los resultados obtenidos son los que a continuación se presentan

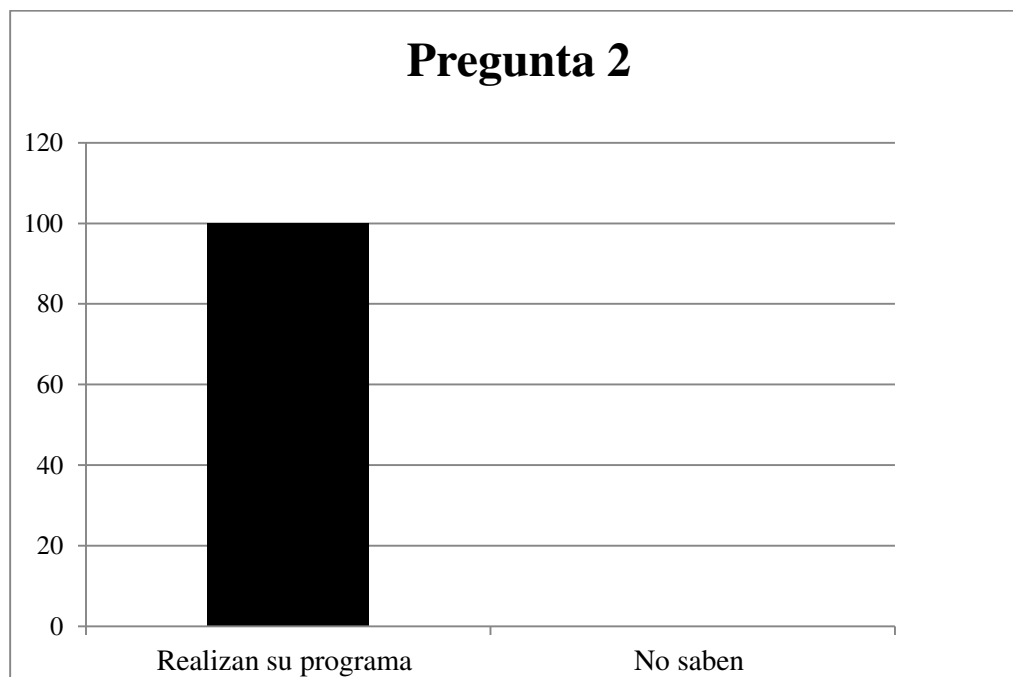
En la primera pregunta ¿Cuál es el principal objetivo de su área de trabajo?

<b>Conoce sus objetivos de trabajo</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
SI	7	100	100%	100%
NO	0	0	0%	



En la pregunta dos referente a ¿Cuál es el proceso que sigue en lo referente al reclutamiento de personal requerido, tenemos como resultado lo que se muestra en nuestra tabla de tabulación.

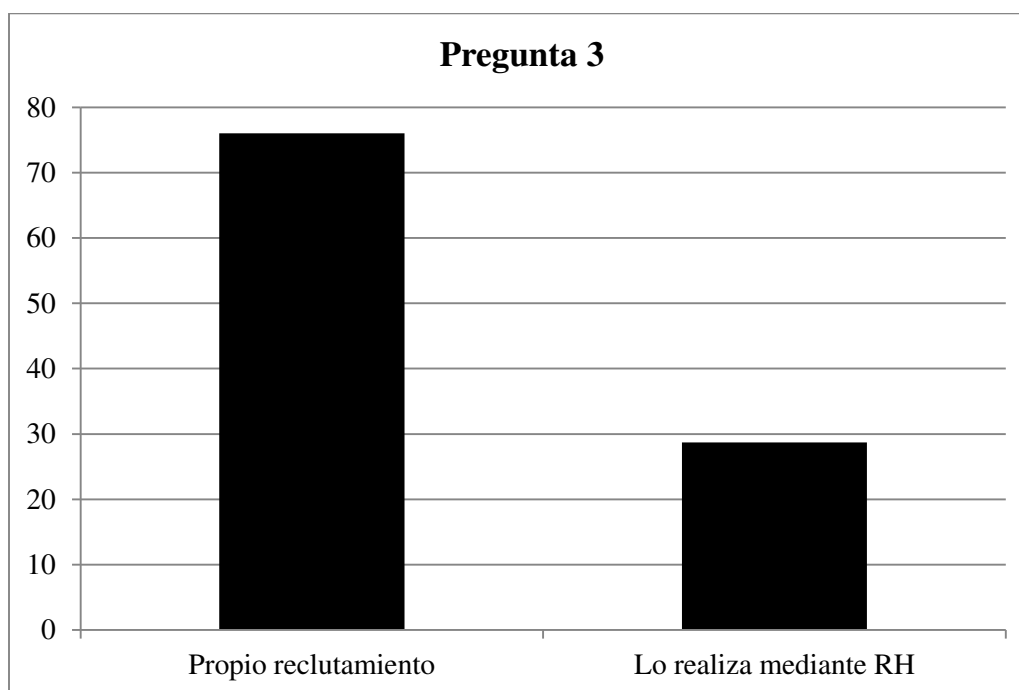
<b>Cuál es el proceso que sigue para reclutar personal</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Estructura con base a su departamento	7	100	100%	100%
No sabe	0	0	0%	



Tenemos que el 100% de la muestra contestó que ellos estructuran su propio organigrama del departamento y desempeño de actividades, así como la búsqueda de personal que se le va presentando en su trabajo.

La pregunta número tres se refirió a las fuentes que se requieren para contrataciones de personal.

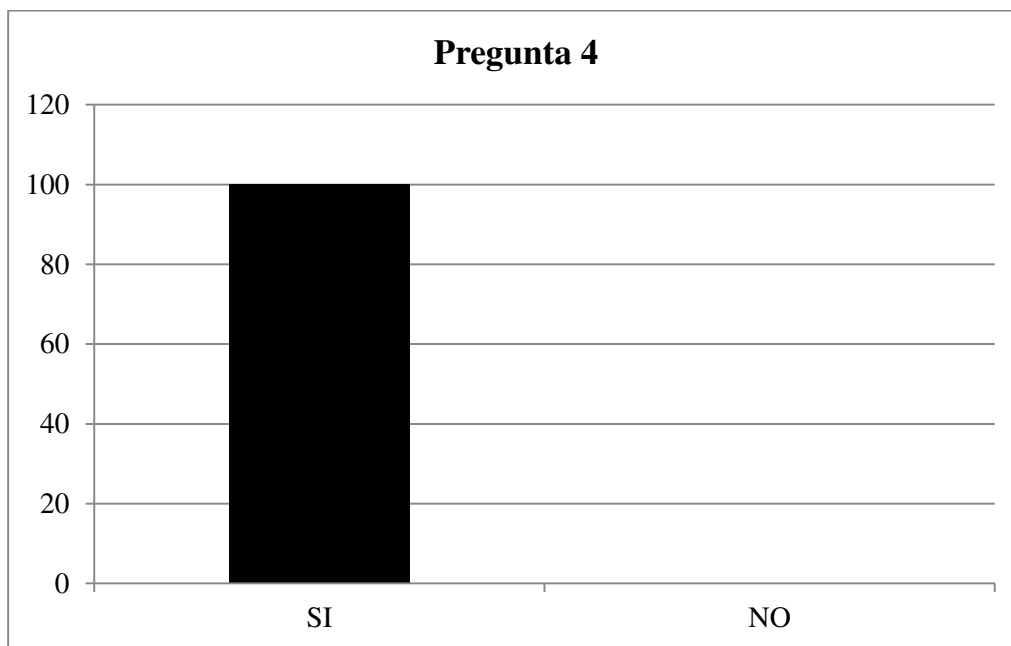
<b>Cuál es el proceso que sigue para reclutar personal</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Reclutamiento por medio de su departamento	5	76%	100%	De acuerdo a las respuestas el total no cuadra en 100%
Por medio de recursos humanos	2	29%	29%	



Así mismo el 76 % del porcentaje de la nuestra realiza su proceso de reclutamiento con base a la necesidad de tener una plantilla de personal pero sin tener contemplados la misión, visión y valores de la empresa; así como la planeación estratégica que emana de la Dirección General.

La pregunta cuatro.- ¿Lleva a cabo el proceso de filtro de currículos?

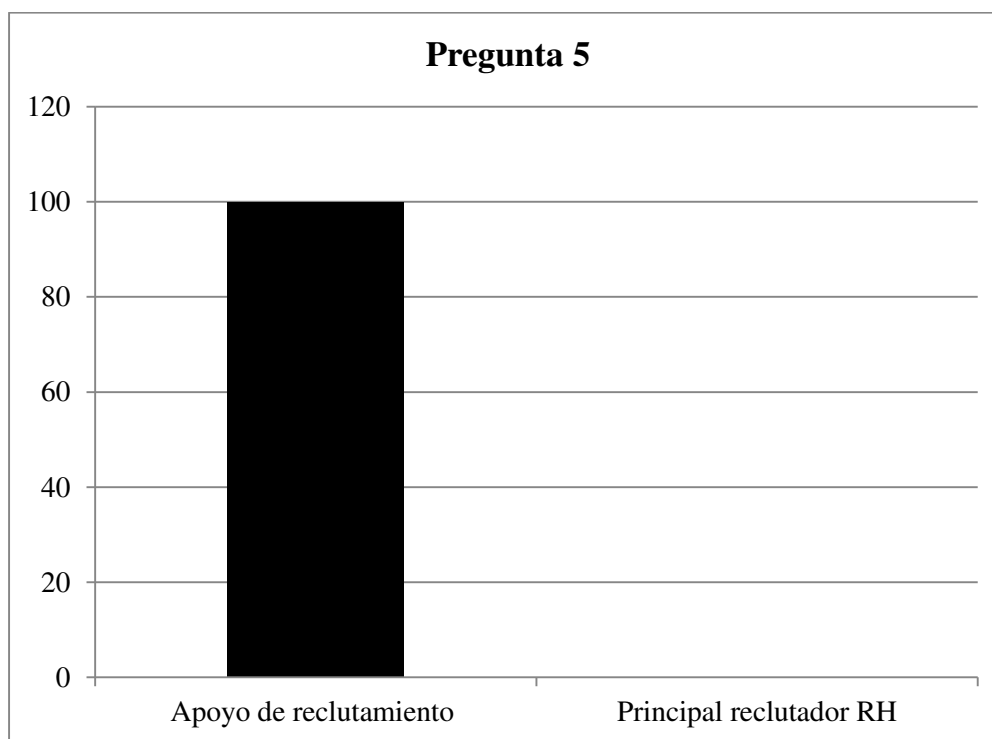
<b>Lleva a cabo el proceso de filtro de currículos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Por ciento	Resultado	Por ciento Total
SI	7	100%	100%	100%
NO	0	0%	0%	



El 100% de la muestra reportó que no lleva a cabo un filtro de currículos y que generalmente recluta recomendados por los mismos empleados del departamento.

En la pregunta cinco.- ¿Cuáles son las principales necesidades que has notado que tiene el proceso de recursos humanos?

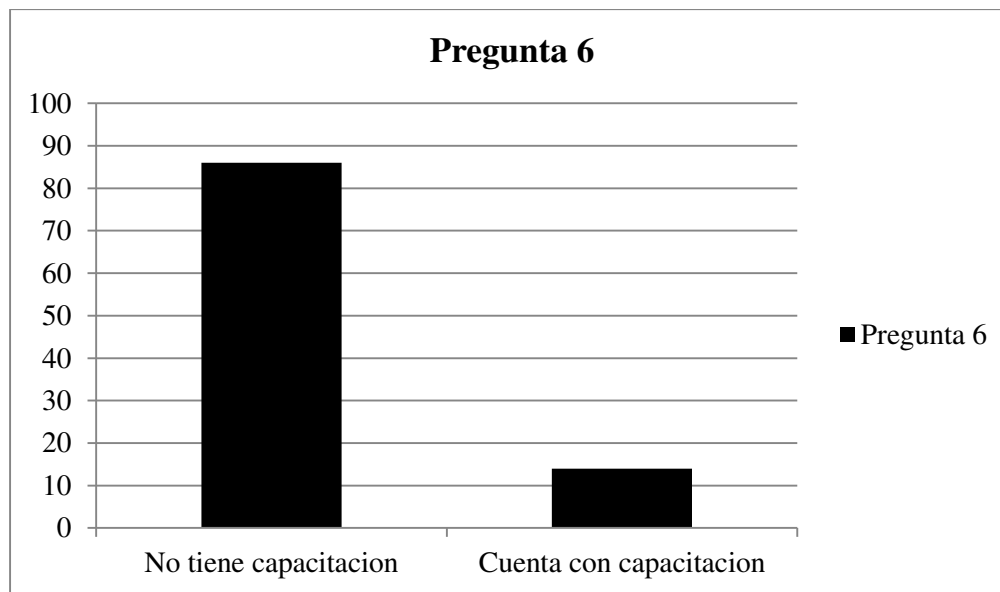
<b>Cuáles son las necesidades que tiene el proceso de reclutamiento por medio de recursos humanos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Se ve a recursos humanos como fuente de apoyo	7	100%	100%	100%
Es el principal reclutador	0	0%	0%	



La coincidencia es del 100% de que el departamento de recursos humanos lo perciben como un apoyo para el reclutamiento y que no lo mencionan como la principal fuente de reclutamiento del personal; por otro lado el personal es muy poco para la capacidad de la empresa y poder cubrir todas las vacantes existentes.

6.-Dentro del proceso de reclutamiento, el personal a contratar tiene la capacitación necesaria para entrar al puesto, y que tipo de capacitación le ofrece la empresa,

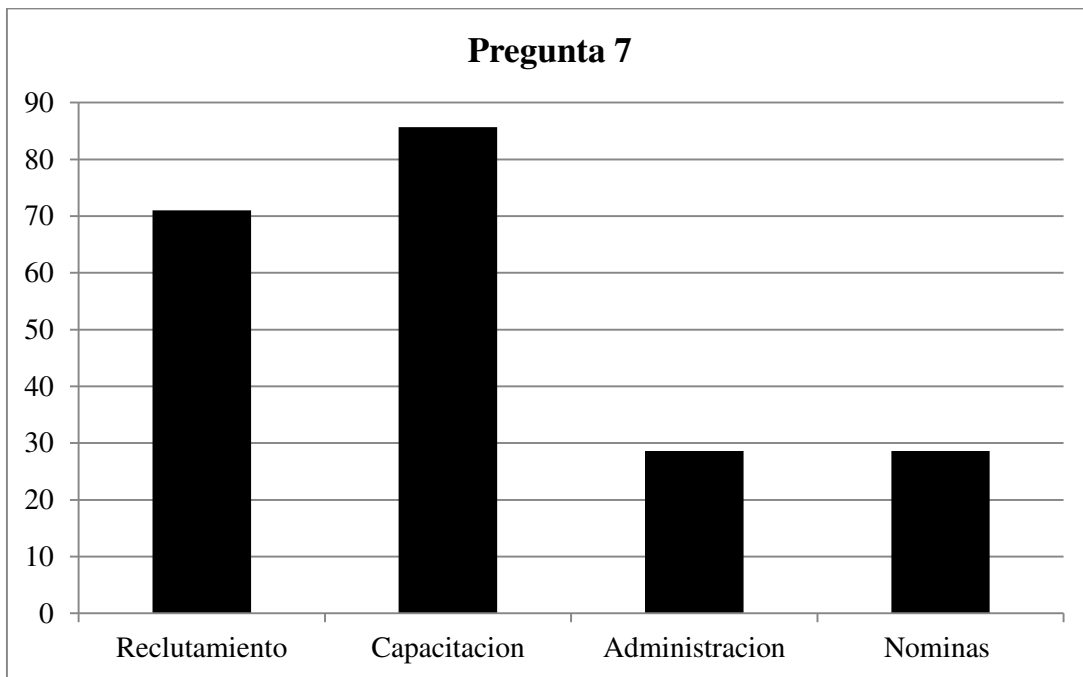
<b>El personal a ingresar cuenta con la capacitación para el puesto</b>				
Respuesta	Frecuencia	Por ciento	Resultado	Por ciento Total
SI	6	86%	100%	100%
NO	1	14%	14%	



Dentro del proceso de reclutamiento, el personal a contratar tiene la capacitación necesaria para entrar al puesto, y que tipo de capacitación le ofrece la empresa, el 86% de la muestra coincidió que no tiene la capacitación requerida y es la empresa la encargada de capacitar al empleado en sus funciones. Desde luego mencionaron que el costo es por parte de la empresa.

7.- ¿Cuáles considerarías que serían las áreas importantes que debe tener un departamento de recursos humanos?

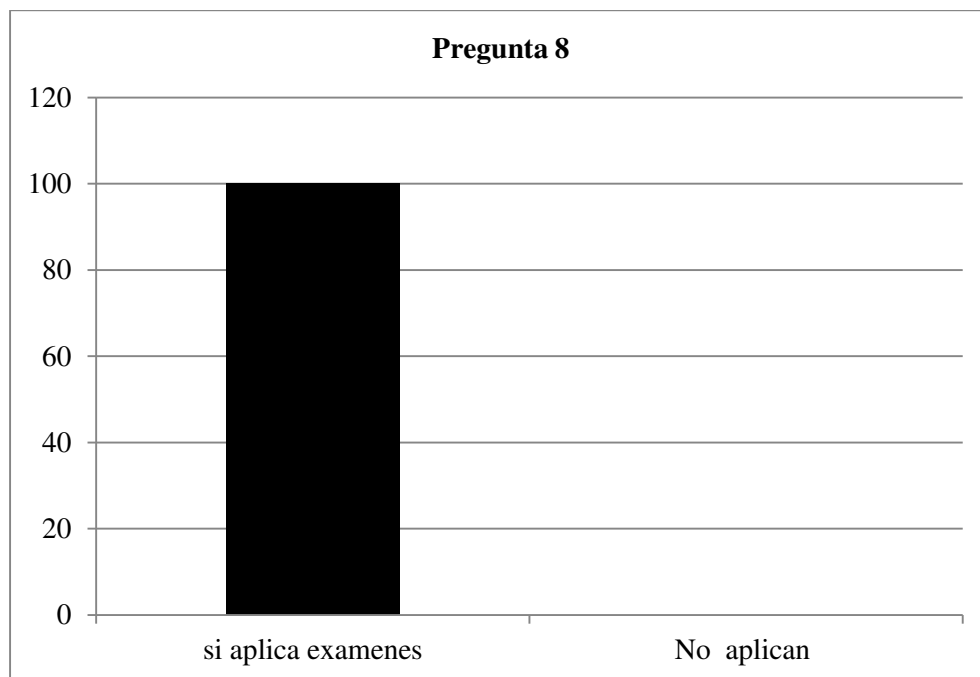
<b>Cuáles consideras las áreas más importantes dentro del departamento de recursos humanos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Resultado	Porcentaje Total
Reclutamiento y Selección	5	71%	71%	De acuerdo a las respuestas el total no cuadra en 100%
Capacitación	6	86%	86%	
Administración	2	29%	29%	
Nóminas	2	29%	29%	



El 76% de Los entrevistados reconocen el funcionamiento del departamento de recursos humanos en sus menciona cinco áreas dentro del departamento: reclutamiento, inducción capacitación motivación y clima laboral. El 28.7% por ciento restante reconoce al departamento de recursos humanos como departamento administrativo y de liquidación de personal.

8.- ¿Dentro de la contratación de personal, se aplican exámenes psicométricos, de ser afirmativo, que tipo se aplica?

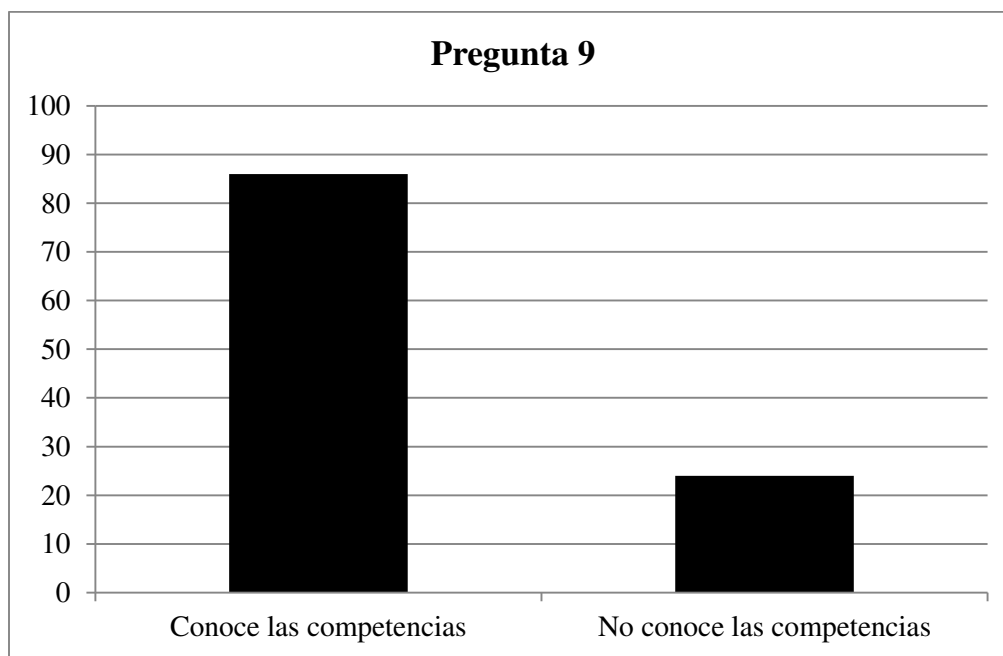
<b>Dentro de la contratación de personal se aplican exámenes psicométricos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Por ciento	Resultado	Por ciento Total
SI	7	100%	100%	100%
NO	0	0%	0%	



El 100% contestó que no se aplicaban exámenes psicométricos.

9.- ¿Cuáles son las habilidades y/o competencias que debe tener el personal de recursos humanos para desempeñar los cargos?

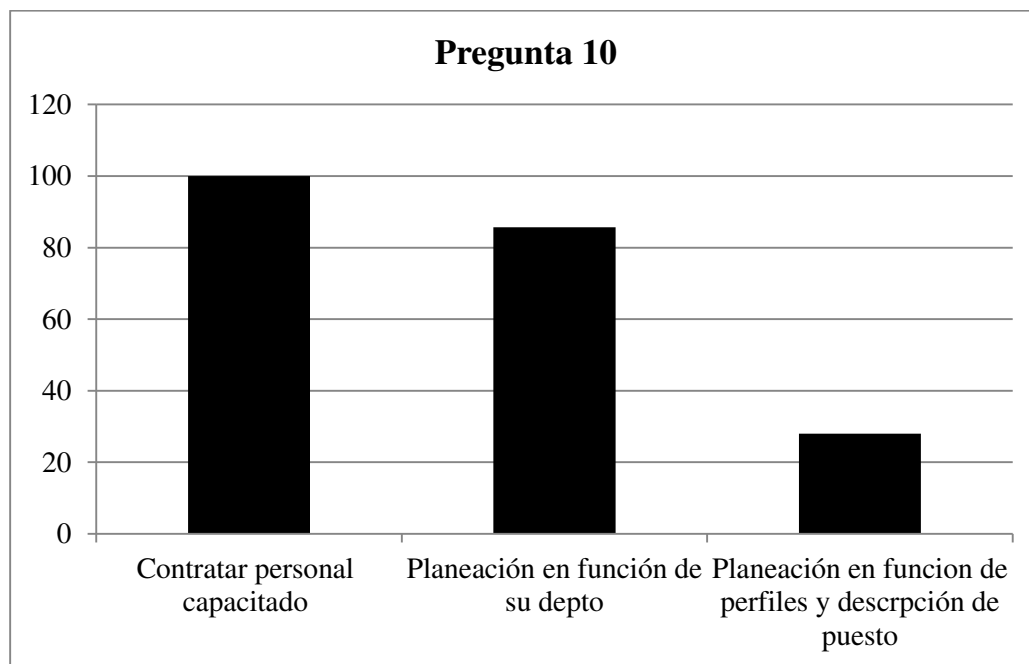
<b>Cuáles son las habilidades y/o competencias que debe tener una persona de recursos humanos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Conoce las competencias	6	86%	86%	100%
No conoce las competencias	1	14%	14%	



El 86% de los entrevistados dicen conocer las competencias que deben tener el personal de recursos humanos y se resumen en tres competencias que son las habilidades de escuchar las necesidades de los distintos departamentos, aptitudes de estrategias principalmente en planeación y habilidades de capacitación. El otro 14% no ubica las competencias como tal en departamento y coinciden en que su función debe ser contratar.

10.- Descríbeme algunas funciones importantes que el departamento de recursos humanos, podría brindar a las áreas de la empresa.

<b>Describe algunas funciones importantes en el departamento de recursos humanos podrá brindar a las áreas de la empresa</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Contratar personal altamente capacitado	7	100%	100%	De acuerdo a las respuestas el total no cuadra en 100%
Planeación en función de su dept.	6	86%	86%	
Planeación en función perfiles y descripción de puesto	2	29%	29%	

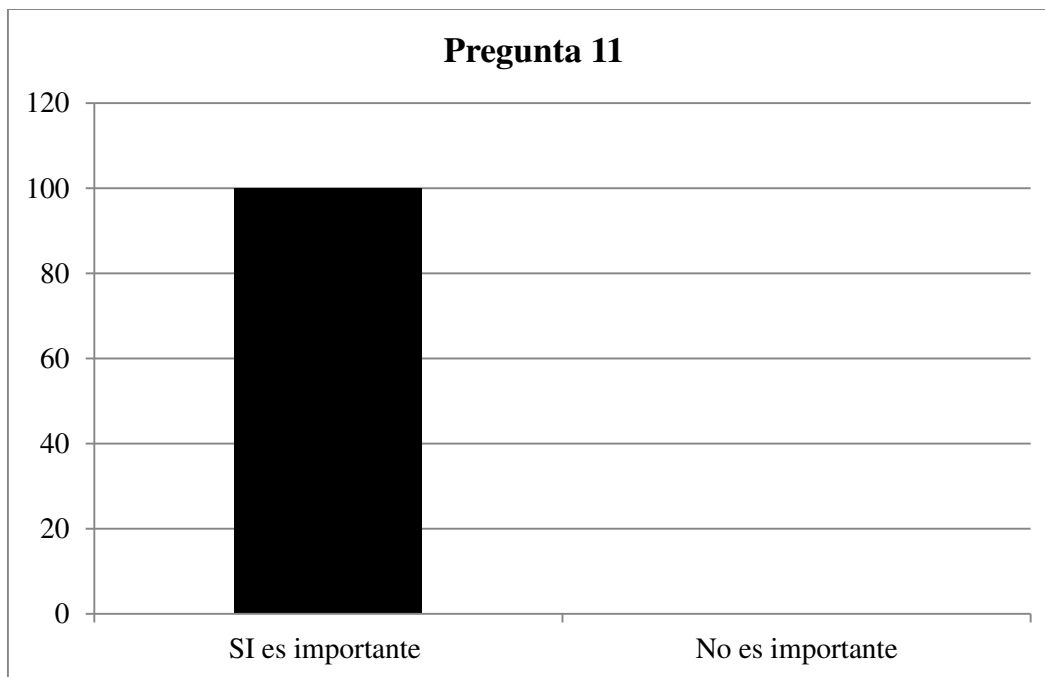


El 100% contestó que una función importante es la contratación de personal altamente capacitado. El 85.7% coincidió en las funciones administrativas como planeación en las

funciones de su departamento. Y solo el 28.71% vinculó las funciones con la descripción del puesto y el perfil.

11.- Que tan importante es contar con personal altamente capacitado en el departamento de recursos humanos.

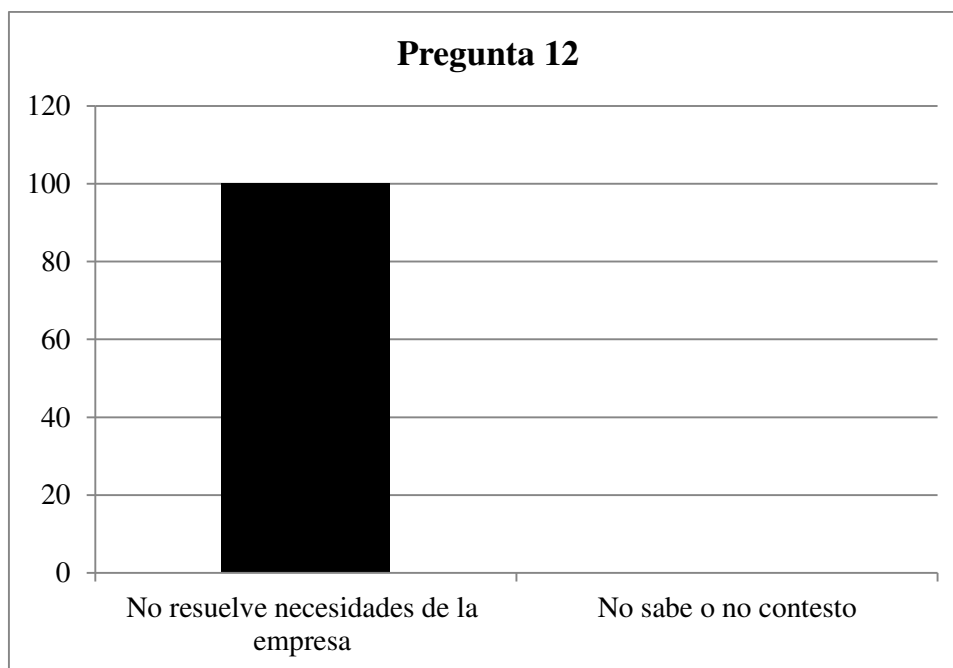
<b>Que tan importante es contar con personal altamente capacitado en el departamento de recursos humanos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Resultado	Porcentaje Total
Suma Importancia	7	100%	100%	100%
No es importante	0	0%	0%	



El 100% contestó que se necesita urgentemente personal capacitado y aquí se confirma la respuesta de la pregunta anterior. Ubicándose esta necesidad en las primeras posiciones de requerimiento de la reingeniería del departamento de recursos humanos.

Pregunta 12.- Del personal que se encuentra en recursos humanos (5 personas), consideras que es suficiente para abarcar toda la empresa.

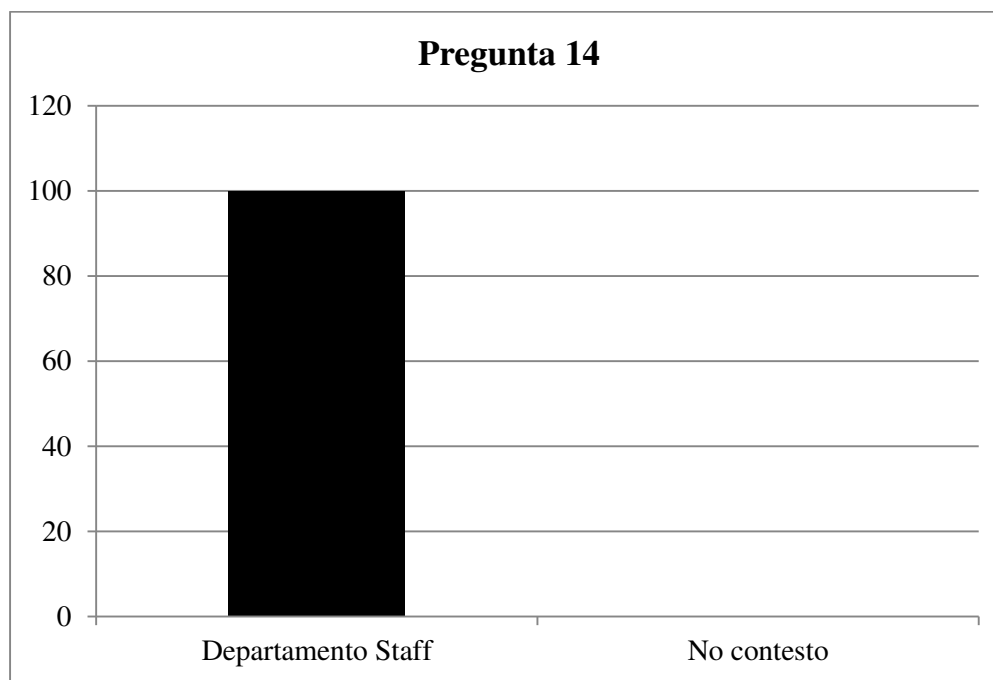
<b>Del personal que se encuentra de recursos humanos (5 personas) las consideras suficiente para abarcar toda la empresa</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
SI	7	100%	100%	100%
NO	0	0%	0%	



El 100% de la muestra contestó que definitivamente el departamento no resuelve las necesidades de la empresa con este personal ya que es insuficiente. Se necesita más personal para cubrir las funciones de una empresa financiera como la que está en estudio.

13.- ¿Cuáles serían las metas que tu considerarías que como empresa se deben fijar, en cuanto a la parte de capital humano? Los entrevistados contestaron de acuerdo a cada departamento y no existió coincidencia ya que no toman en cuenta la misión, visión y metas de la organización sino sus requerimientos particulares del departamento en si recursos humanos en el organigrama de la empresa.

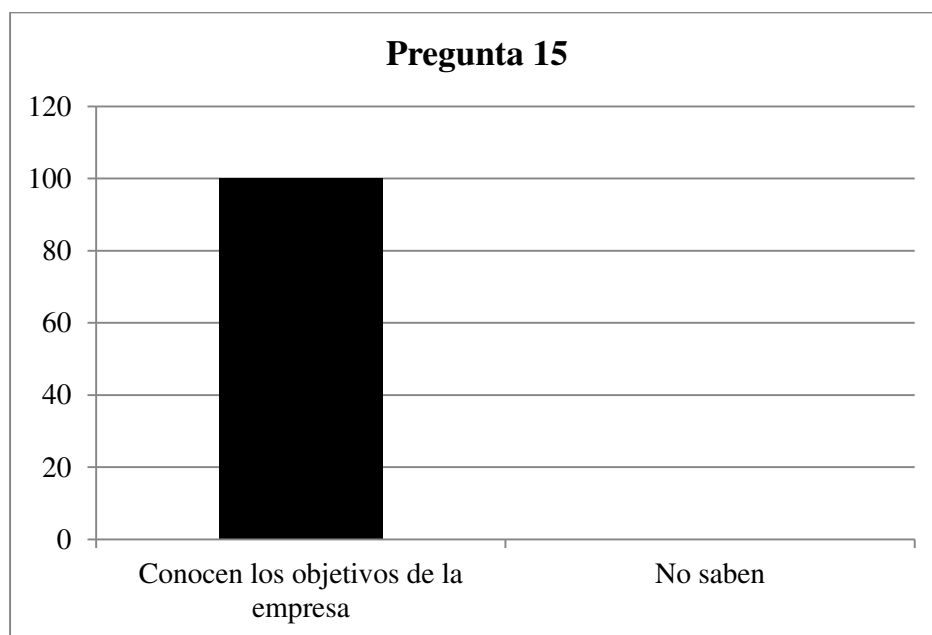
<b>Cuál sería el lugar que ocupa el departamento de recursos humanos en el organigrama de la empresa</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Resultado	Porcentaje Total
Depto STAFF	7	100%	100%	100%
No contesto	0	0%	0%	



El 100% de las respuestas coinciden en que debe ser un departamento staff que apoye directamente a todos los departamentos.

15.-Cuál es la visión y misión de la empresa y como lo aplica en función de recursos humanos.

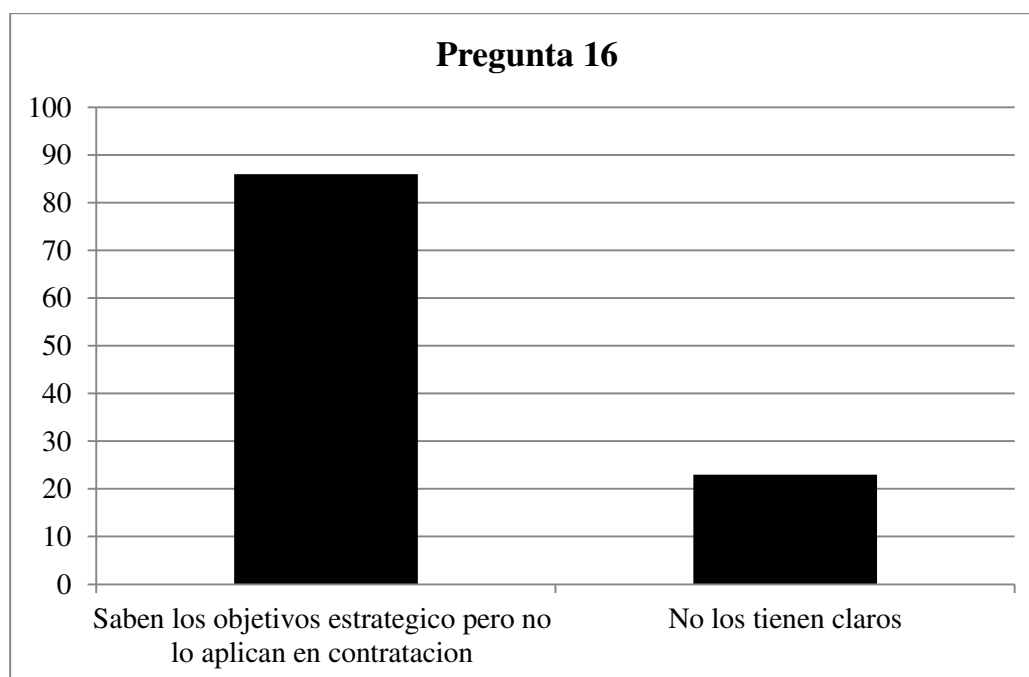
<b>Conoces la misión, visión de la empresa y como lo aplica recursos humanos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Si los conoce	7	100%	100%	100%
No los saben	0	0%	0%	



El 100% de las respuestas fueron coincidentes en el conocimiento de la visión misión de la empresa pero también coinciden en que no lo vinculan con el recurso humano.

16.-Cómo relaciona los objetivos estratégicos de la empresa en la contratación de capital humano.

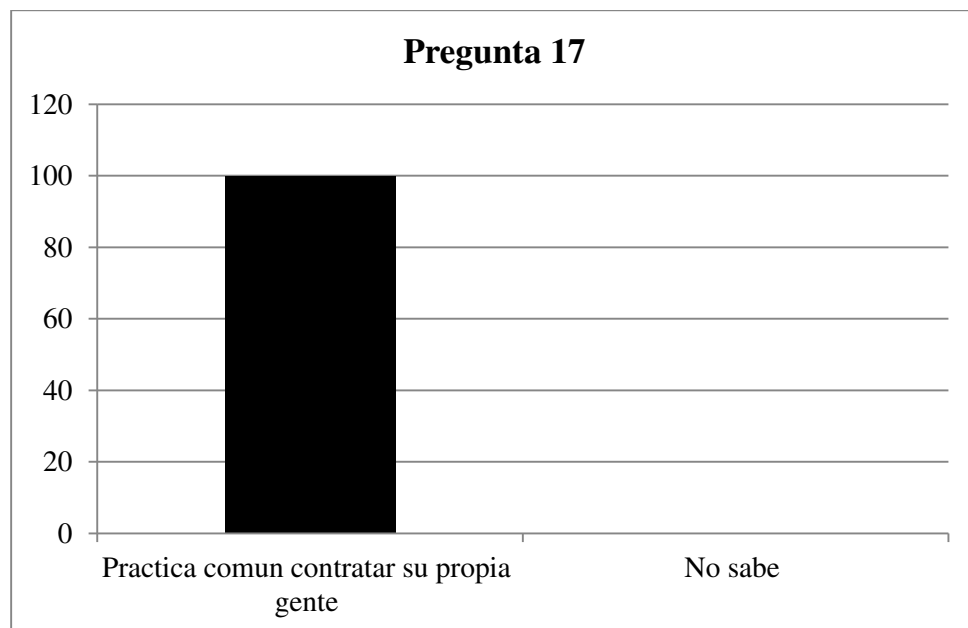
<b>Cómo se relacionan los objetivos estratégicos vs la contratación de personal</b>				
Respuesta	Frecuencia	Por ciento	Resultado	Por ciento Total
Si se relacionan y saben los objetivos	6	86%	100%	100%
No los saben	1	15%	15%	



El 86 % tiene muy claro los objetivos estratégicos pero no los aplica en la contratación de la empresa ya que prefieren adecuarlos cuando ya están contratados y el 14.71% no los tiene claro.

17.-Tiene conocimiento si las funciones que Ud. realiza de recursos humanos se llevan a cabo en otras áreas?

<b>Cómo se relacionan los objetivos estratégicos vs la contratación de personal</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Práctica común en la empresa contratar su propia gente	7	100%	100%	100%
No los saben	0	0%	0%	



El 100% contestó que es una práctica común en la empresa contratar su propio personal pero desconoce las prácticas particulares de cada departamento.

Con esta acción se llevó a cabo el primer momento llamado relevamiento estructurado según el modelo de Martha Alles (Apéndice B).

La información arrojó los datos básicos para construir una entrevista dirigida que estructuró los datos relativos a las secciones de competencias generales, cardinales y específicas

de las secciones del departamento de recursos humanos. Ésta conformó la segunda etapa llamada por el Modelo de Competencias, como momento de relevamiento de confirmación (Apéndice B) y dio lugar a la aplicación del Formato para Perfil de Competencias (FPC) el cual se muestra en la Tabla 3 del capítulo 3 que confirmaron los datos sobre la necesidad de estructurar el análisis y descripción de puestos del departamento de recursos humanos. El FPC fue aplicado al personal de recursos humanos que sumaron en total 3 y dos directivos

En el FPC se construyeron seis preguntas importantes que dieron lugar a la elaboración de preguntas abiertas cuyas respuestas explicaron claramente la evaluación y recolección de información relevante al tema a investigar y fortalecer el instrumento.

Las preguntas que se incluyeron el FPC fueron:

1.- Cuales son según su experiencia los puestos que se requieren en el departamento de recursos humanos.

2.- Como relaciona la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa con cada cargo propuesto

3.-En qué posición ubica al departamento de recursos humanos en el organigrama de la empresa

4.- Cuales son las competencias estratégicas que ubica en el departamento de recursos humanos.

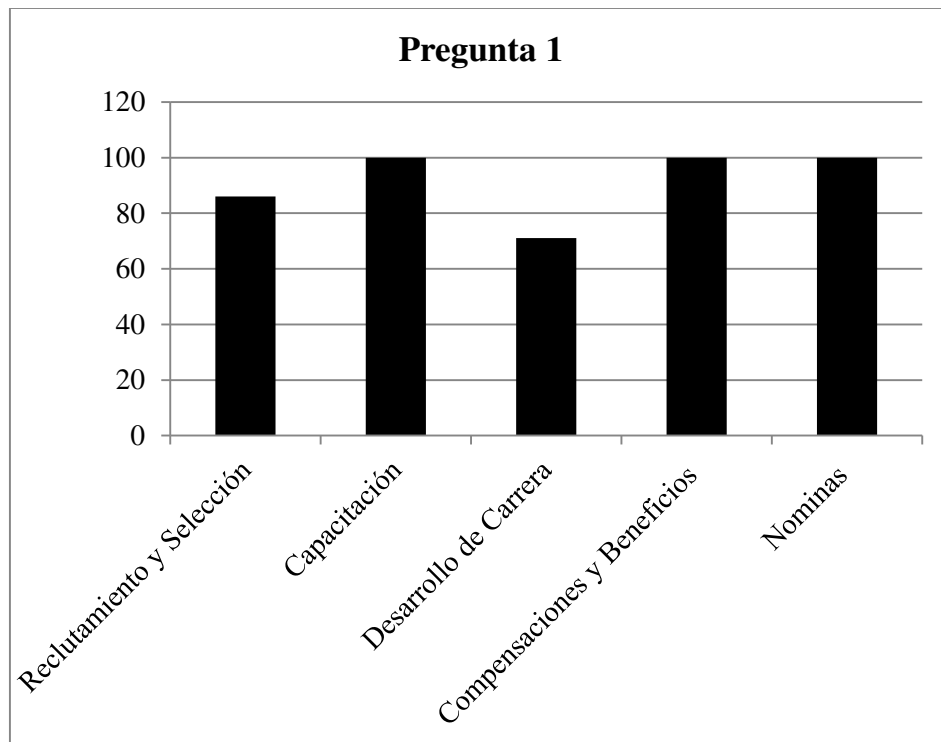
5.- Cuales son las competencias cardinales que ubica en el departamento de recursos humanos.

6.- Cuales son las competencias específicas en el departamento de recursos humanos.

En cuanto a la codificación de los datos obtenidos los procedimientos evaluados arrojaron el siguiente análisis.

1.- Cuales son según su experiencia son los puestos que se requieren en el departamento de recursos humanos .las respuestas coincidentes fueron

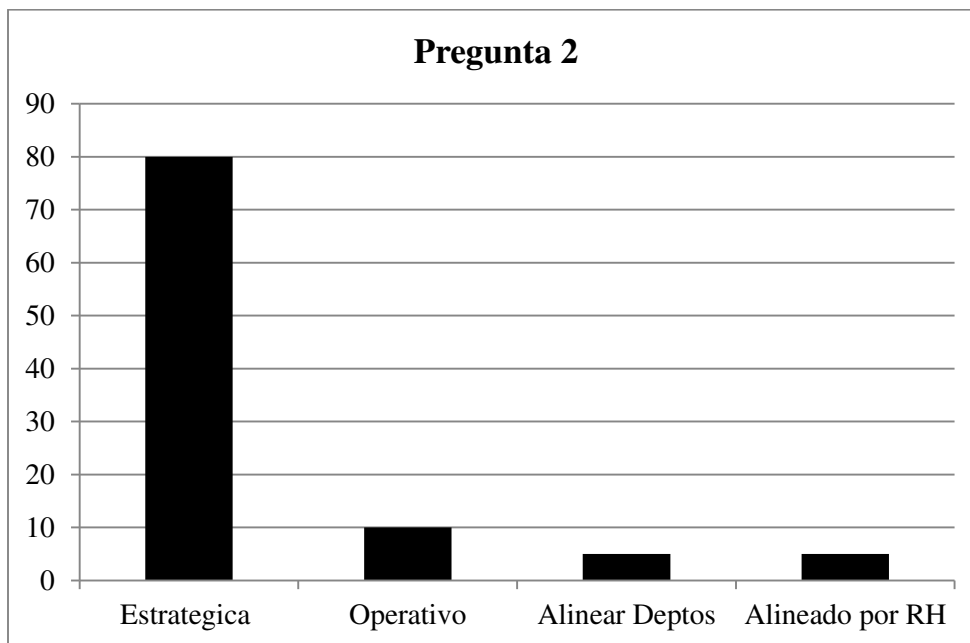
<b>Cuáles según su experiencia son los puestos que debe de tener el departamento de recursos humanos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Reclutamiento y Selección	6	86%	86%	De acuerdo a las respuestas el total no cuadra en 100%
Nóminas	7	100%	100%	
Capacitación	7	100%	100%	
Desarrollo del empleado	5	71%	71%	
Compensaciones y Beneficios	7	100%	100%	



85.7% respondieron que planeación, 100% reclutamiento y selección; 100% capacitación del empleado; desarrollo de la carrera 71.4 % remuneración y compensaciones 100%.

2.- Como relaciona la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa con cada cargo propuesto las respuestas fueron en la siguiente proporción:

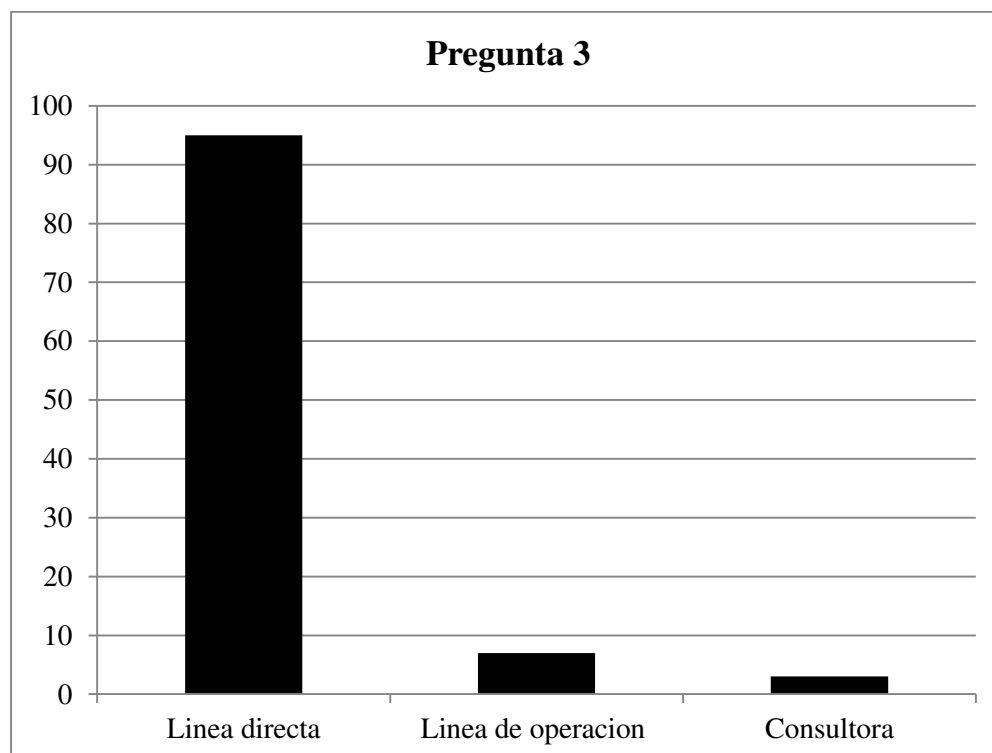
<b>Como se relaciona la visión, misión y objetivos con cada cargo propuesto</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Estratégicamente	6	86%	86%	De acuerdo a las respuestas de opinión el total no cuadra en 100%
Operativo	1	14%	14%	
Alineadas por deptos	1	14%	14%	
Alineados por recursos humanos	1	14%	14%	



El 85.7 % considera que los puestos deben estar orientados de manera estratégica para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos finales de la empresa ya que este debe ser la meta final del departamento de recursos humanos. El 14.28% en el desempeño operativo de manera que los empleados se esfuercen en su labor y 14.28% los puestos deben de alinearse primero a cada departamento y sus respectivos puestos y el otro 14.28 % considera que el departamento de recursos humanos debe ser el responsable de alinear los puestos a la misión, visión y los objetivos estratégicos

3.-En qué posición ubica al departamento de RECURSOS HUMANOS en el organigrama de la empresa, los resultados fueron:

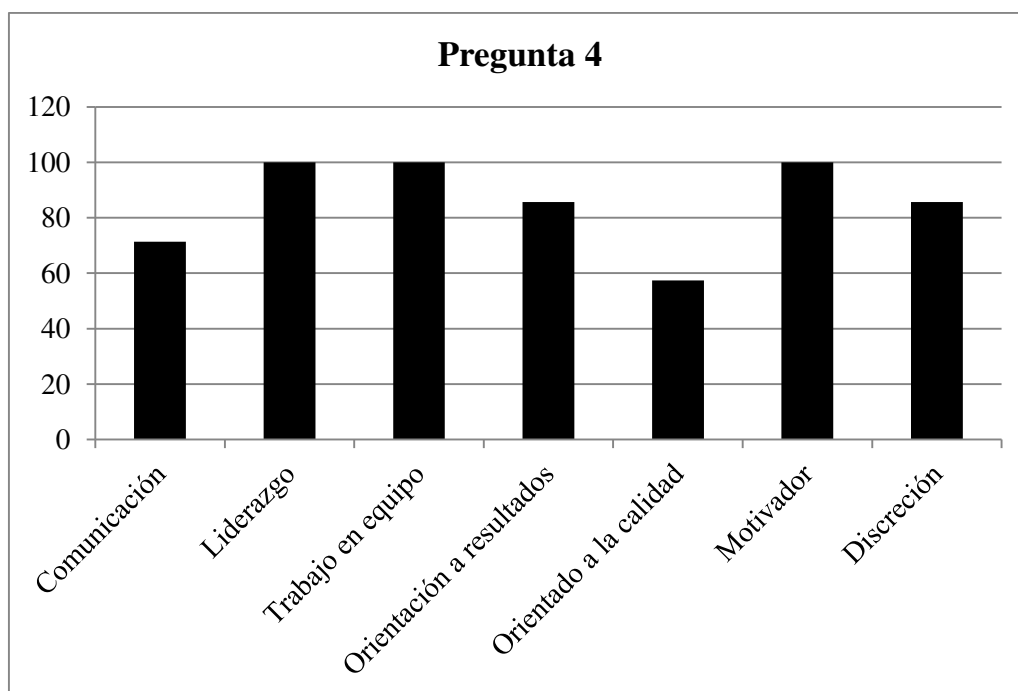
<b>En qué posición se ubica al departamento de RECURSOS HUMANOS en el organigrama de la empresa</b>				
Respuesta	Frecuencia	Por ciento	Resultado	Por ciento Total
Línea directa	7	100%	100%	De acuerdo a las respuestas el total no cuadra en 100%
Línea de operación	5	71%	71%	
Mediante consultora	1	14%	14%	



El 100 % considera que debe estar en línea directa con cada departamento y comunicación constante. El 71% dice que en la línea de operación y el 14.28% debe estar como consultora

4.- ¿Cuáles son las competencias estratégicas que ubica en el departamento de recursos humanos?

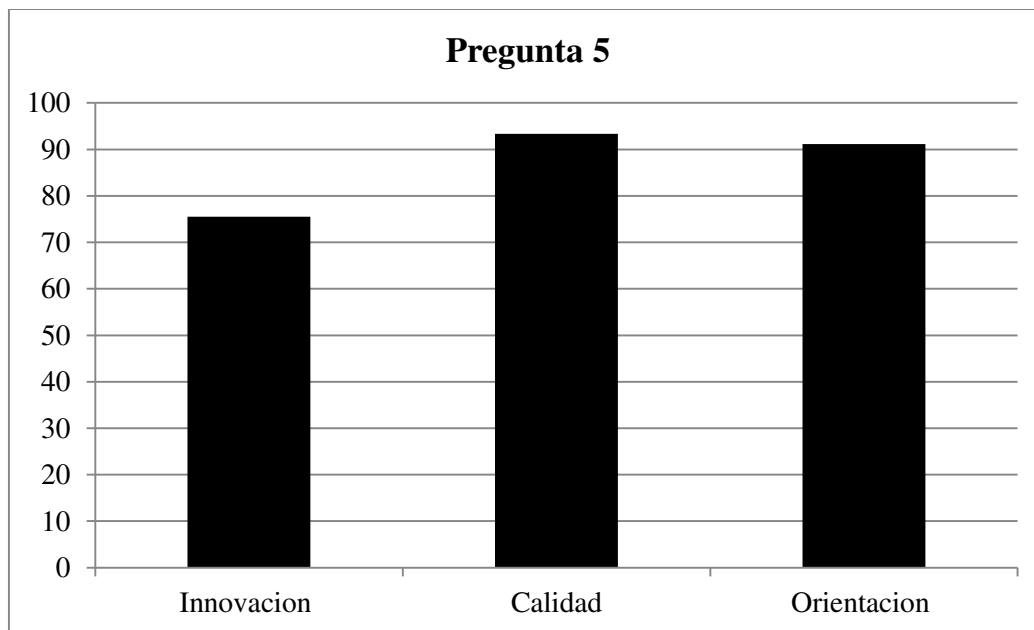
<b>¿Cuáles son las competencias estratégicas que ubica en el depto. De recursos humanos?</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Comunicación	5	71.4	71.4	De acuerdo a las respuestas el total no cuadra en 100%
Liderazgo	7	100%	100%	
Trabajo en equipo	7	100%	100%	
Orientación a resultados	6	85.7%	85.7%	
Orientado a la calidad	4	57.4%	57.4%	
Motivador	7	100%	100%	
Discreción	6	85.7%	85.7%	



El consenso de esta respuesta es en relación a coincidencias de las distintas respuestas lo que arrojó las siguientes competencias: (a) Comunicación; (b) Liderazgo; (c) Trabajo en equipo (d) orientación a resultados; (e) orientación a la calidad; (f) Motivador; (g) Discreción

Respecto de la pregunta cinco tenemos son las competencias cardinales que ubica en el departamento de recursos humanos en nuestra entrevista nos dio los siguientes resultados:

<b>Cuáles son las competencias cardinales que ubica en el depto de recursos humanos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Innovación	6	86%	86%	De acuerdo a las respuestas el total no cuadra en 100%
Calidad	6	86%	86%	
Orientación	6	86%	86%	



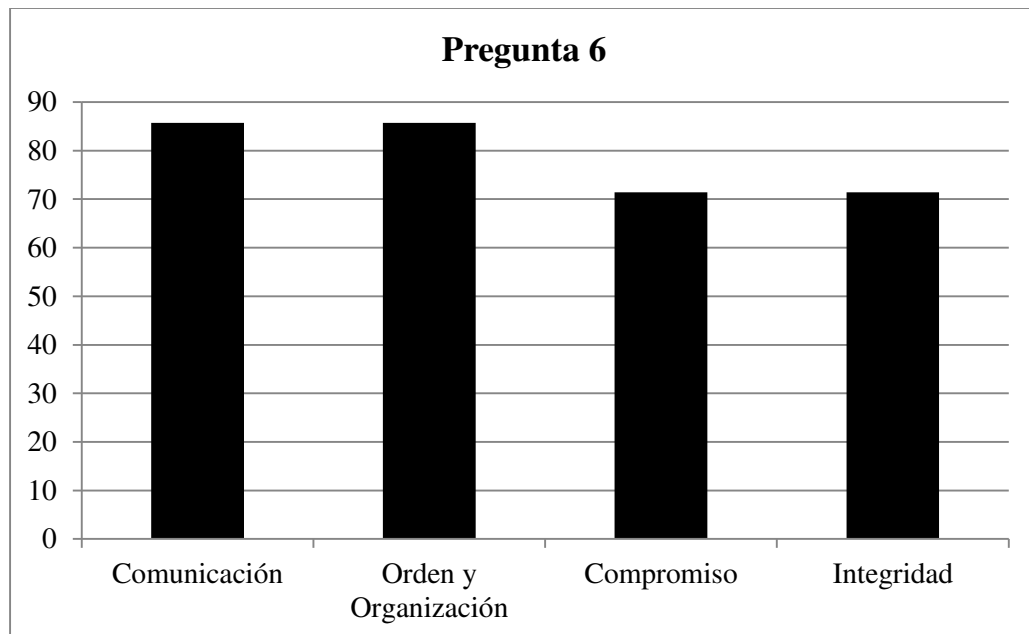
La competencia innovación se encuentra desarrollada en un 75.7% lo que la sitúa en la clasificación de competencia presentada frecuentemente, y en base al modelo de Alles (2005) se ubica en el nivel B.

La competencia calidad en el trabajo se encuentra desarrollada en un 93.37% lo que la sitúa en la clasificación de competencia presentada Extremadamente frecuente y según el modelo en el nivel A.

La competencia orientación a resultados se encuentra desarrollada en un 91.12% lo que la sitúa en la clasificación de competencia presentada Extremadamente frecuente y partiendo del modelo en el nivel A.

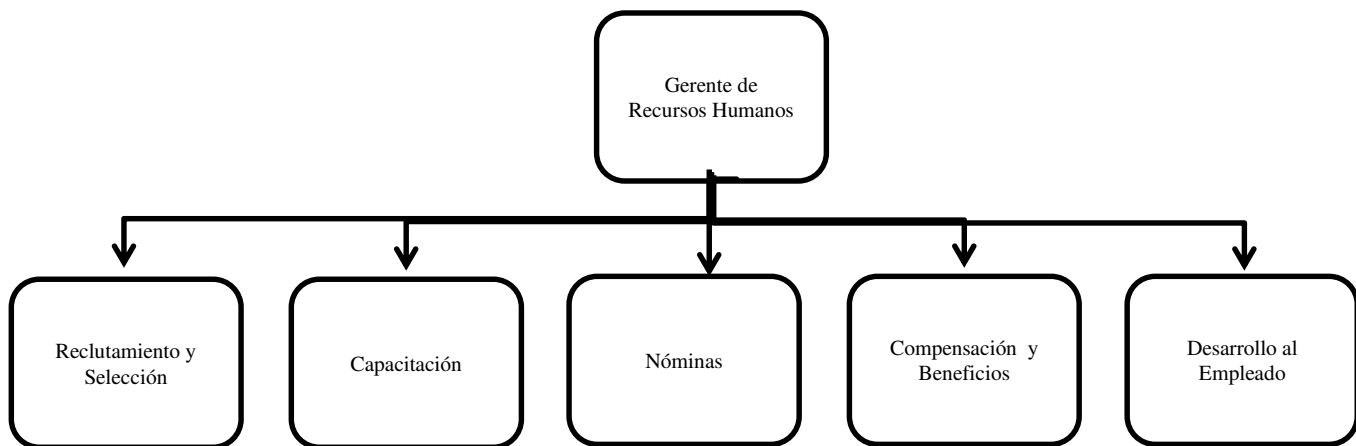
6.- Cuales son las competencias específicas en el departamento de recursos humanos

<b>Cuáles son las competencias específicas en el depto de recursos humanos</b>				
Respuesta	Frecuencia	Porciento	Resultado	Porciento Total
Comunicación	6	86%	86%	De acuerdo a las respuestas el total no cuadra en 100%
Orden y Organización	6	86%	86%	
Compromiso	5	71%	71%	
Integridad	5	71%	71%	



Con base a los resultados anteriormente expuestos se diseñó el organigrama del departamento de recursos humanos obteniéndose el siguiente contenido en la Tabla 5.

Tabla No. 5 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos



Así mismo el diseño de Organigrama dio ocasión para la descripción de puestos con base también en las respuestas que se obtuvieron en los instrumentos aplicados de tal forma a continuación se exponen en las diferentes tablas, cabe mencionare que solo se estructuraron los puestos sin los cargos.

Tabla 6. Descripción del puesto Gerente de Recursos Humanos

**Recursos Humanos**

Gerente Recursos Humanos

**Puesto:** Recursos Humanos

**Area o Departamento:** Recursos Humanos



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>
Velar por el bienestar del personal de la organización, previniendo y atendiendo problemas laborales, bajo un ambiente de perfecta armonía laboral, optimizando la administración de los RRHH a través de los procesos de reclutamiento , selección, contratación, y capacitación del personal
<b>FUNCIONES / RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<b>Teclea una descripción breve y en orden de importancia de las principales actividades/funciones/responsabilidades del puesto (máximo 15)</b>
Coordinar la implementación de las Políticas y Normas emanadas de la Visión, Misión y Objetivos generales para la Administración de los Recursos Humanos de la institución.
Coordinar la revisión y aprobación de los contratos del personal de forma conjunta con el área legal
Supervisar la aplicación de las retenciones de impuestos y liquidaciones del personal en general.
Coordinar la elaboración y ejecución del programa de capacitación del personal de la Institución.
Coordinar la evaluación de desempeño del personal.
Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento del conocimiento del personal.
Brindar ayuda a los empleados en función de mantener la armonía entre estos, además de buscar la solución a los problemas que se desaten entre ellos.
Supervisar el control de beneficios de los trabajadores.

Distribuir políticas y procedimientos de recursos Humanos nuevos o revisados a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums.
Desarrollar un marco personal basado en competencias (desarrollo organizacional)
Coordinar con el personal el envío de los documentos para la planilla en las fechas establecidas según cronograma anual
Supervisar el correcto ingreso de la información para la elaboración de la planilla.
Coordinar la elaboración de eventos según la festividad
Coordinar frecuentemente con los Directores de la organización para la firma correcta de la planillas elaboradas
Realizar las demás funciones que sean encomendadas por la Dirección General de Servicios Corporativos, Vicepresidencia y Presidencia.
Firmar las boletas de pago para el personal de Planillas.
Desarrollar el programa de inducción
Otras funciones que le asigne la Dirección General de Servicios Corporativos, Vicepresidencia y Presidencia

<b>GENTE A CARGO/ RELACIONES LABORALES</b>	
Indique los puestos, departamentos o entidades con los que se relaciona el puesto para desempeñar su labor, separando las relaciones internas (Empresa) de las externas	
<b>INTERNA</b>	Toda la empresa
<b>EXTERNA</b>	Proveedores, autoridades competentes

<b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</b>
Manejo de información confidencial de los empleados

<b>ENTREGABLES</b>		
Teclea los entregables, información y otros que surgen de las funciones que realiza. En caso de que no se elaboren, teclea "no aplica".		
<b>Entregable</b>	<b>Clientes del entregable</b>	<b>Frecuencia</b>
NA		

<b>EXPERIENCIA</b>	
Área(s) y subárea(s) de experiencia que se desea presente el ocupante de este puesto.	<b>Cantidad de años</b>
Recursos Humanos - Administración de Personal	Avanzada (3 años o superior)
Recursos Humanos - Administración de Sueldos y Salarios	Avanzada (3 años o superior)
Recursos Humanos - Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos	Avanzada (3 años o superior)

<b>NIVEL ACADÉMICO</b>	
Escolaridad que se desea del ocupante, puede seleccionar varias alternativas de especialidad.	<b>Especialidad / Carrera</b>
Maestría	Recursos Humanos
Licenciatura	LAE, Recursos Humanos, DEO, Psicología

<b>IDIOMAS</b>	
Porcentaje de inglés/otro idioma que se desea tenga el ocupante para desempeñar el puesto.	
<b>Idiomas</b>	<b>Porcentaje</b>
Inglés	Avanzado (80%-100%)
<b>PUNTAJE MÍNIMO TOEFEL</b>	

<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>		
Describe los conocimientos específicos que se desea sepa el ocupante.		<b>Nivel</b>
<b>VARIOS</b>	<b>Legislación mexicana laboral</b>	Avanzado
	<b>Manejo de conflictos</b>	Avanzado
	<b>Manejo de personal</b>	Avanzado
		Avanzado
<b>HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES</b>	<b>Paquetes de Office</b>	Avanzado
<b>MANEJO DE VEHICULOS</b>		
	<b>NA</b>	

<b>HABILIDADES/COMPETENCIAS</b>	
Selecciona máximo siete competencias requeridas para este puesto y el nivel requerido	<b>Nivel</b>
<b>Liderazgo</b>	Avanzado
<b>Orientación a la calidad</b>	Avanzado
<b>Organización</b>	Avanzado
<b>Enfoque a resultados</b>	Avanzado
<b>Motivación Personal</b>	Avanzado
<b>Control administrativo</b>	Avanzado
<b>Sensibilidad al cambio</b>	Avanzado

<b>Desarrollo de talento</b>	Avanzado
------------------------------	----------

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Mencionar las condiciones específicas para realizar el trabajo	<b>Complejidad</b>
NA	

<b>SUELDO</b>	<b>CATEGORIA EN TABULADOR</b>	<b>POLITICAS APLICABLE POR REMUNERACION VARIABLE</b>
-		

--	--	--

Tabla 7. Descripción del puesto de Reclutamiento y Selección del Área de Recursos Humanos.

**Recursos Humanos**

**Puesto:** Reclutamiento y Selección

**Area o Departamento:** Recursos Humanos



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>
Área responsable de realizar un reclutamiento y selección del personal bajo los perfiles y funciones establecidas
<b>FUNCIONES / RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<b>Teclea una descripción breve y en orden de importancia de las principales actividades/funciones/responsabilidades del puesto (máximo 15)</b>
Proveer los candidatos correspondientes en corporativo y el área de operaciones de acuerdo al perfil establecido
Revisar y elaborar la plantilla diaria de personal.
Publicar las vacantes en diferentes medios (Bolsas de trabajo en internet, dependencias de gobierno, Universidades etc.)
Iniciar con la búsqueda de candidatos a través de los diferentes medios.
Programar y realizar entrevistas a candidatos postulados en las vacantes.
Revisar y administrar las solicitudes de trabajo y currículos para filtrar a los candidatos viables para entrevista con Operaciones.
Realizar los expedientes corporativos y operativos
Aplicar, interpretar y revisar pruebas psicométricas para la evaluación de los candidatos.
Solicitar la investigación laboral de los candidatos finalistas.

Seguimiento de candidatos en proceso, hasta confirmar el ingreso.
Solicitud de documentos (Aperturas).
Envío de comunicados a toda la empresa.
Administración de correo general de las bolsa de trabajo.
Revisión y consulta de Buró de crédito de los candidatos
Confirmar todos (altas, bajas) movimientos de personal de las sucursales al departamento de nominas
Pedido, administración y envió de uniformes y gafetes a las sucursales

<b>GENTE A CARGO/ RELACIONES LABORALES</b>	
Indique los puestos, departamentos o entidades con los que se relaciona el puesto para desempeñar su labor, separando las relaciones internas (Empresa) de las externas	
<b>INTERNA</b>	Toda la empresa
<b>EXTERNA</b>	Proveedores, autoridades gubernamentales,

<b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</b>
manejo de sueldos, datos personales de los empleados

<b>ENTREGABLES</b>		
Teclea los entregables, información y otros que surgen de las funciones que realiza. En caso de que no se elaboren, teclea "no aplica".		
<b>Entregable</b>	<b>Cientes del entregable</b>	<b>Frecuencia</b>
Reporte de plantilla de personal	Corporativo, Directores divisionales	Diario
Reporte de riesgo y colocación	Toda la empresa	Diario
Reporte de reclutamiento	Director de R.H.	Semanal

<b>EXPERIENCIA</b>
--------------------

Área(s) y subárea(s) de experiencia que se desea presente el ocupante de este puesto.	Cantidad de años
Recursos Humanos - Administración de Personal	Avanzada (3 años o superior)
Recursos Humanos - Reclutamiento y Selección	Avanzada (3 años o superior)
Recursos Humanos - Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos	Media (1-3 años)
Recursos Humanos - Estudios Psicológicos	Media (1-3 años)

### NIVEL ACADÉMICO

Escolaridad que se desea del ocupante, puede seleccionar varias alternativas de especialidad.	Especialidad / Carrera
Licenciatura	Psicología, Comunicación, Administración
Licenciatura	Desarrollo Organizacional, Relaciones Laborales

### IDIOMAS

Porcentaje de inglés/otro idioma que se desea tenga el ocupante para desempeñar el puesto.	
Idiomas	Porcentaje
No aplica	No aplica
<b>PUNTAJE MÍNIMO TOEFEL</b>	

### CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Describe los conocimientos específicos que se desea sepa el ocupante.		Nivel
<b>VARIOS</b>	<b>Interpretación evaluaciones psicométricas</b>	Avanzado
	<b>Manejo de bolsas de trabajo</b>	Avanzado
	<b>Conocimientos en reclutamiento</b>	Avanzado
	<b>Conocimientos en administración de personal</b>	Avanzado
<b>HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES</b>	<b>Paquetes de Office</b>	Avanzado

<b>MANEJO DE VEHICULOS</b>		
	<b>NA</b>	

<b>HABILIDADES/COMPETENCIAS</b>	
Selecciona máximo siete competencias requeridas para este puesto y el nivel requerido	<b>Nivel</b>
<b>Sociabilidad</b>	Medio
<b>Trabajo bajo presión</b>	Avanzado
<b>Discreto</b>	Avanzado
<b>Trabajar en equipo</b>	Avanzado
<b>Organización</b>	Medio
<b>Seguimiento</b>	Medio
<b>Iniciativa</b>	Medio
<b>Nivel de dinamismo</b>	Medio
<b>Empático</b>	Medio
<b>Propositivo</b>	Medio

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Mencionar 7 condiciones específicas para realizar el trabajo	<b>Complejidad</b>
<b>Viajar</b>	Ocasionalmente
<b>Acudir a las ferias de trabajo</b>	Ocasionalmente

<b>SUELDO</b> -	<b>CATEGORIA EN TABULADOR</b>	<b>POLITICAS APLICABLES POR REMUNERACION VARIABLE</b>
--------------------	-------------------------------	---

Tabla 8. Descripción del puesto de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos

**Recursos Humanos**

**Puesto:** Capacitación

**Area o Departamento:** Recursos Humanos



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>
Área responsable de la formación y desarrollo de las áreas comerciales, operativas y de apoyo.
<b>FUNCIONES / RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<b>Teclea una descripción breve y en orden de importancia de las principales actividades/funciones/responsabilidades del puesto (máximo 15)</b>
Contribuir al desarrollo de competencias, habilidades y técnicas requeridas por los empleados, otorgando herramientas necesarias para su desempeño.
Implantación y diseño de las acciones y estrategias para DNC.
Desarrollar y realizar entrenamientos constantemente de los programas, cursos y actividades para un correcto desempeño del puesto.
Elaboración y cumplimiento del programa anual de capacitación
Desarrollar estrategias que permitan cumplir con los indicadores de gestión (metas venta, riesgo, cultura organizacional etc)
Colaborar con el proceso de gestión de personas
Realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores para su entrenamiento constante y realizar plan de acción.
Organización y preparación del Programa Anual de Capacitación
Elaborar informes de avances del Programa Anual de Capacitación
Elaborar procedimientos para el Departamento de Recursos Humanos

Implementar acciones y estrategias para detectar necesidades de capacitación en las distintas unidades del Establecimiento.
Realizar todas aquellas funciones que solicite su Jefatura para el buen funcionamiento del Departamento.
Coordinar la capacitación interna y externa de la empresa.
Realización de manuales del área
Dar capacitación de inducción a personal de nuevo ingreso
Elaborar el plan de carrera.

<b>GENTE A CARGO/ RELACIONES LABORALES</b>	
Indique los puestos, departamentos o entidades con los que se relaciona el puesto para desempeñar su labor, separando las relaciones internas (Empresa) de las externas	
<b>INTERNA</b>	Toda la empresa
<b>EXTERNA</b>	Proveedores

<b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</b>
No aplica

<b>ENTREGABLES</b>		
Teclea los entregables, información y otros que surgen de las funciones que realiza. En caso de que no se elaboren, teclea "no aplica".		
<b>Entregable</b>	<b>Cientes del entregable</b>	<b>Frecuencia</b>
Manuales de capacitación	Toda la empresa	Semestral
Contenidos de capacitación	Toda la empresa	Bimensual
Resultados de las evaluaciones de capacitación	Toda la empresa	Semestral
Programas/talleres etc. Express de capacitaciones.	Toda la empresa	Semestral

<b>EXPERIENCIA</b>
--------------------

Área(s) y subárea(s) de experiencia que se desea presente el ocupante de este puesto.	Cantidad de años
Recursos Humanos - Planeación Laboral	Avanzada (3 años o superior)
Planeación Estratégica - Planeación Estratégica	Avanzada (3 años o superior)
Recursos Humanos - Desarrollo Organizacional	Avanzada (3 años o superior)
Recursos Humanos - Instrucción	Avanzada (3 años o superior)

### NIVEL ACADÉMICO

Escolaridad que se desea del ocupante, puede seleccionar varias alternativas de especialidad.	Especialidad / Carrera
Licenciatura	Pedagogía
Licenciatura	Psicología Organizacional
Licenciatura	Administration de empresas

### IDIOMAS

Porcentaje de inglés/otro idioma que se desea tenga el ocupante para desempeñar el puesto.	
Idiomas	Porcentaje
No aplica	No aplica
<b>PUNTAJE MÍNIMO TOEFEL</b>	

### CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Describe los conocimientos específicos que se desea sepa el ocupante.		Nivel
<b>VARIOS</b>	<b>Desarrollo de contenidos</b>	Avanzado
	<b>Diseño de presentaciones</b>	Medio
	<b>Redaccion fluída</b>	Avanzado
	<b>Exposición de contenidos</b>	Medio
	<b>Búsqueda de materiales</b>	Avanzado
<b>HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES</b>	<b>Power Point</b>	Avanzado
	<b>Excel</b>	Medio
	<b>Word</b>	Medio
	<b>Uso de plataformas virtuales</b>	Básico
<b>MANEJO DE VEHICULOS</b>		
	<b>NA</b>	

--	--	--

<b>HABILIDADES/COMPETENCIAS</b>	
Selecciona máximo siete competencias requeridas para este puesto y el nivel requerido	<b>Nivel</b>
<b>Creatividad e Innovación</b>	Avanzado
<b>Orientación a la calidad</b>	Avanzado
<b>Toma de decisiones</b>	Medio
<b>Coordinación de actividades</b>	Avanzado
<b>Comunicación escrita</b>	Avanzado
<b>Trabajar en equipo</b>	Avanzado
<b>Capacidad desarrollo y nuevas ideas</b>	Avanzado
<b>Trabajo bajo presión</b>	Avanzado
<b>Iniciativa</b>	Avanzado
<b>Aprendizaje práctico</b>	Avanzado
<b>Empático</b>	Avanzado
<b>Aprendizaje práctico</b>	Avanzado

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Mencionar las condiciones específicas para realizar el trabajo	<b>Complejidad</b>
<b>Viajar</b>	Siempre

<b>SUELDO</b>  -	<b>CATEGORIA EN TABULADOR</b>	<b>POLITICA S APLICABLE POR REMUNERACION VARIABLE</b>
------------------------	-------------------------------	---

Tabla 9. Descripción del puesto de Nóminas del Área de Recursos Humanos

**Recursos Humanos**

**Puesto:** Nóminas

**Area o Departamento:** Recursos Humanos



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>
Área responsable de coordinar, distribuir todo lo relacionado con nóminas, para realizar los pagos y deducciones correspondientes al personal.
}
<b>Teclea una descripción breve y en orden de importancia de las principales actividades/funciones/responsabilidades del puesto (máximo 15)</b>
Elaboración y captura de la pre-nómina, incidencias enviada por las sucursales y proceso de pago de Nómina quincenal.
Solicitud, trámite, pago y envío de las tarjetas de vales de despensa con la empresa correspondiente a nivel nacional.
Calcular y procesar el acumulado del impuesto sobre nómina mensualmente para emitir el pago a Estado (ISN).
Realizar reporte y cálculo individual por aportación de fondo de ahorro del trabajador y supervisar su correcta aplicación.
Elaboración, atención y trámite de pago de cedulas de liquidación de IMSS e INFONAVIT de 12 registros patronales por cada aportación del personal de la empresa.
Supervisión de los movimientos realizados altas, bajas, modificación de salario, altas en sistemas, finiquitos, comprobantes pago de nómina.
Realizar informes de análisis de nómina.
Crear y elaborar propuestas para mejorar los procesos de nómina y atención al personal
Elaborar informes de cierre de mes
Tramite de cartas para diferentes instituciones
Tramite Bancarios para pago de Nómina

Elaboración de Procesos de Nóminas Especiales de Fondo de Ahorro y Aguinaldo.
Envío de Pólizas al Departamento Contable.
Conciliación de Nóminas con Cuentas Contables.
Proporcionar información y seguimiento a la presentación de Dictamen IMSS de 12 registros patronales
Reportes a recursos humanos de plantilla de personal y Análisis de Rotación
Timbrado de Recibos de Nómina de pago al SAT
Recalcular la declaración de Sueldos y Salarios, Constancias de Sueldos y Salarios, Declaración de Prima de Riesgo y aplicación del mismo para ajuste en la nómina.

<b>GENTE A CARGO/ RELACIONES LABORALES</b>	
Indique los puestos, departamentos o entidades con los que se relaciona el puesto para desempeñar su labor, separando las relaciones internas (Empresa) de las externas	
<b>INTERNA</b>	Toda la empresa
<b>EXTERNA</b>	Proveedores

<b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</b>
<i>No aplica</i>

<b>ENTREGABLES</b>		
Teclea los entregables, información y otros que surgen de las funciones que realiza. En caso de que no se elaboren, teclea "no aplica".		
<b>Entregable</b>	<b>Clientes del entregable</b>	<b>Frecuencia</b>
No aplica		

<b>EXPERIENCIA</b>	
Área(s) y subárea(s) de experiencia que se desea presente el ocupante de este puesto.	Cantidad de años
Contabilidad	Avanzada (3 años o superior)
Administración	Avanzada (3 años o superior)
Relaciones Humanas	Avanzada (3 años o superior)
Presupuestos	

### NIVEL ACADÉMICO

Escolaridad que se desea del ocupante, puede seleccionar varias alternativas de especialidad.	<b>Especialidad / Carrera</b>
Licenciatura	Administracion de empresas
Licenciatura	Contabilidad

### IDIOMAS

Porcentaje de inglés/otro idioma que se desea tenga el ocupante para desempeñar el puesto.	
<b>Idiomas</b>	<b>Porcentaje</b>
No aplica	No aplica
<b>PUNTAJE MÍNIMO TOEFEL</b>	

### CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Describe los conocimientos específicos que se desea sepa el ocupante.		<b>Nivel</b>
<b>VARIOS</b>	<b>Administración de nominas</b>	Avanzado
	<b>Gestión de prestaciones</b>	Avanzado
	<b>Manejo de sistemas del IMSS</b>	Avanzado
	<b>Calculo de impuestos</b>	Avanzado
<b>HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES</b>	<b>Power Point</b>	Avanzado
	<b>Excel</b>	Medio
	<b>Word</b>	Medio
	<b>Uso de plataformas virtuales</b>	Básico
<b>MANEJO DE VEHICULOS</b>		
	<b>NA</b>	

### HABILIDADES/COMPETENCIAS

Selecciona máximo siete competencias requeridas para este puesto y el nivel requerido	<b>Nivel</b>
<b>Orientado a la calidad</b>	Avanzado
<b>Coordinación actividades</b>	Avanzado
<b>Trabajo bajo presión</b>	Avanzado
<b>Tolerancia a la tensión</b>	Avanzado

<b>Toma de decisiones</b>	Avanzado
<b>Aprendizaje Practico</b>	Avanzado
<b>Integridad</b>	Avanzado
<b>Manejo del tiempo</b>	Avanzado
<b>Seguimiento</b>	Avanzado

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Mencionar las condiciones específicas para realizar el trabajo	<b>Complejidad</b>

<b>SUELDO</b>  -	<b>CATEGORIA EN TABULADOR</b>	<b>POLITICAS APLICABLES POR REMUNERACION VARIABLE</b>
------------------------	-------------------------------	---

Tabla 10. Descripción del puesto de Compensaciones y Beneficios del Departamento de Recursos Humanos.

**Recursos Humanos**

**Puesto:** Compensaciones y Beneficios

**Area o Departamento:** Recursos Humanos



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>
Área responsable de crear beneficios para el desarrollo profesional y personal de los empleados de la empresa.
<b>Teclea una descripción breve y en orden de importancia de las principales actividades/funciones/responsabilidades del puesto (máximo 15)</b>
Diseño de modelo de compensaciones de la organización
Realizar análisis, descripción y perfil de puestos de toda la empresa
Desarrollo de tabulador de sueldos a nivel nacional
Planeación y dirigir propuestas para mejora de condiciones de trabajo del colaborador.
Crear programas y cursos para desarrollo del colaborador
Proporcionar apoyo/ orientación en varias funciones de recursos humanos
Crear y modificar procesos, organizacionales de la empresa
Desarrollo de políticas internas de la empresa
Desarrollo y aplicación de evaluación de desempeño anual y cada 3 meses
Colaborar junto con los gerentes de áreas para definir los objetivos anuales de cada empleado

<b>GENTE A CARGO/ RELACIONES LABORALES</b>	
Indique los puestos, departamentos o entidades con los que se relaciona el puesto para desempeñar su labor, separando las relaciones internas (Empresa) de las externas	
<b>INTERNA</b>	Toda la empresa
<b>EXTERNA</b>	Proveedores

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

No aplica

**ENTREGABLES**

Teclea los entregables, información y otros que surgen de las funciones que realiza. En caso de que no se elaboren, teclea "no aplica".

<b>Entregable</b>	<b>Cientes del entregable</b>	<b>Frecuencia</b>
Evaluaciones de desempeño	Gerentes de área	Annual
Descripciones de puesto	Gerente de Recursos Humanos	Mensual

**EXPERIENCIA**

<b>Área(s) y subárea(s) de experiencia que se desea presente el ocupante de este puesto.</b>	<b>Cantidad de años</b>
Recursos Humanos - Planeación Laboral	Media (1-3 años)
Recursos Humanos - Administración de Sueldos y Salarios	Media (1-3 años)
Recursos Humanos - Desarrollo Organizacional	Media (1-3 años)
Recursos Humanos - Diagnóstico Organizacional	Media (1-3 años)

**NIVEL ACADÉMICO**

<b>Escolaridad que se desea del ocupante, puede seleccionar varias alternativas de especialidad.</b>	<b>Especialidad / Carrera</b>
Licenciatura	Pedagogía
Licenciatura	Psicología Organizacional
Maestría	Administración de empresas

**IDIOMAS**

<b>Porcentaje de inglés/otro idioma que se desea tenga el ocupante para desempeñar el puesto.</b>	
<b>Idiomas</b>	<b>Porcentaje</b>
No aplica	No aplica
<b>PUNTAJE MÍNIMO TOEFEL</b>	

**CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

<b>Describe los conocimientos específicos que se desea sepa el ocupante.</b>		<b>Nivel</b>
<b>VARIOS</b>	<b>Desarrollo de contenidos</b>	Avanzado

	<b>Desarrollo de tabuladores de salarios</b>	Medio
	<b>Exposición de contenidos</b>	Avanzado
<b>HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES</b>	<b>Power Point</b>	Avanzado
	<b>Excel</b>	Medio
	<b>Word</b>	Medio
	<b>Uso de plataformas virtuales</b>	Básico
<b>MANEJO DE VEHICULOS</b>		
	<b>NA</b>	

<b>HABILIDADES/COMPETENCIAS</b>	
Selecciona máximo siete competencias requeridas para este puesto y el nivel requerido	<b>Nivel</b>
<b>Creatividad e Innovación</b>	Avanzado
<b>Orientación a la calidad</b>	Avanzado
<b>Toma de decisiones</b>	Medio
<b>Coordinación de actividades</b>	Avanzado
<b>Comunicación escrita</b>	Avanzado
<b>Trabajar en equipo</b>	Avanzado
<b>Capacidad desarrollo y nuevas ideas</b>	Avanzado
<b>Trabajo bajo presión</b>	Avanzado
<b>Iniciativa</b>	Avanzado
<b>Aprendizaje práctico</b>	Avanzado
<b>Empatico</b>	Avanzado
<b>Motivación Personal</b>	Avanzado

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Mencionar las condiciones específicas para realizar el trabajo	<b>Complejidad</b>

<b>SUELDO</b>	<b>CATEGORIA EN TABULADOR</b>	<b>POLITICAS APLICABLE POR REMUNERACION VARIABLE</b>
---------------	-------------------------------	--

-		
---	--	--

Tabla 11. Descripción del puesto de Desarrollo al Empleado del Área de Recursos Humanos

**Recursos Humanos**

**Puesto:** Desarrollo al Empleado

**Area o Departamento:** Recursos Humanos



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</b>	
Área responsable de crear beneficios para el desarrollo profesional y personal de los empleados de la empresa.	
<b>Teclea una descripción breve y en orden de importancia de las principales actividades/funciones/responsabilidades del puesto (máximo 15)</b>	
Desarrollar iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, valores y principios empresariales y comunitarios	
Implementar programas para desarrollar el potencial del empleado de acuerdo a sus capacidades personales, familiares, comunitarias y laborales	
Generar espacios humanistas en la empresa	
Crear programas de desarrollo personal	
Promoción de sinergia positiva mediante talleres y actividades de clima laboral	
Planeación anual de contenidos de sinergia humana	
Búsqueda de contenidos y/o materiales como apoyo para el programa de sinergia	
Desarrollar actividades de voluntariado	

<b>GENTE A CARGO/ RELACIONES LABORALES</b>	
Indique los puestos, departamentos o entidades con los que se relaciona el puesto para desempeñar su labor, separando las relaciones internas (Empresa) de las externas	
<b>INTERNA</b>	Todas las áreas'

<b>EXTERNA</b>	Proveedores
----------------	-------------

<b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</b>
No aplica

<b>ENTREGABLES</b>		
Teclea los entregables, información y otros que surgen de las funciones que realiza. En caso de que no se elaboren, teclea "no aplica".		
<b>Entregable</b>	<b>Cientes del entregable</b>	<b>Frecuencia</b>
Folletos informativos	Todo el personal	Mensual
Poster informativos	Todo el personal	Mensual
Presentaciones de los proyectos	Todo el personal	Mensual
Metas, programas y objetivos de la planeación de sinergia.	Todo el personal	Mensual

<b>EXPERIENCIA</b>	
Área(s) y subárea(s) de experiencia que se desea presente el ocupante de este puesto.	<b>Cantidad de años</b>
Recursos Humanos - Planeación Laboral	Media (1-3 años)
Recursos Humanos - Recursos Humanos	Media (1-3 años)
Recursos Humanos - Trabajo Social	Media (1-3 años)
Recursos Humanos - Relaciones Laborales	Media (1-3 años)

<b>NIVEL ACADÉMICO</b>
------------------------

Escolaridad que se desea del ocupante, puede seleccionar varias alternativas de especialidad.	<b>Especialidad / Carrera</b>
Licenciatura	Psicología organizacional
Licenciatura	Recursos Humanos
Licenciatura	Pedagogia

### IDIOMAS

Porcentaje de inglés/otro idioma que se desea tenga el ocupante para desempeñar el puesto.	
<b>Idiomas</b>	<b>Porcentaje</b>
No aplica	No aplica
<b>PUNTAJE MÍNIMO TOEFEL</b>	

### CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Describe los conocimientos específicos que se desea sepa el ocupante.		<b>Nivel</b>
<b>VARIOS</b>	<b>Conocimiento Desarrollo Organizacional</b>	Avanzado
	<b>Desarrollo de logística</b>	Avanzado
<b>HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES</b>	<b>Power Point</b>	Avanzado
	<b>Excel</b>	Medio
	<b>Word</b>	Medio
	<b>Uso de plataformas virtuales</b>	Básico
<b>MANEJO DE VEHICULOS</b>		

	NA	

<b>HABILIDADES/COMPETENCIAS</b>	
Selecciona máximo siete competencias requeridas para este puesto y el nivel requerido	<b>Nivel</b>
<b>Creatividad e Innovación</b>	Avanzado
<b>Integridad</b>	Avanzado
<b>Trabajar en equipo</b>	Avanzado
<b>Comunicación verbal</b>	Avanzado
<b>Comunicación escrita</b>	Avanzado
<b>Sociabilidad</b>	Avanzado
<b>Liderazgo</b>	Avanzado
<b>Empático</b>	Avanzado
<b>Capacidad desarrollo y nuevas ideas</b>	Medio
<b>Iniciativa</b>	Avanzado
<b>Nivel de dinamismo</b>	Avanzado
<b>Coordinación de actividades</b>	Avanzado

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Mencionar las condiciones específicas para realizar el trabajo	<b>Complejidad</b>

<b>SUELDO</b>	<b>CATEGORIA EN TABULADOR</b>	<b>POLITICAS APLICABLE POR REMUNERA - CION VARIABLE</b>
---------------	-------------------------------	---

-			
---	--	--	--

## **CAPÍTULO 5.**

### **Conclusiones y recomendaciones**

Esta investigación tuvo como propósito la elaboración a través de la consultoría profesional el diseño del departamento de Recursos Humanos de la Financiera en cuestión para responder a las necesidades de la reingeniería que se lleva a cabo.

Se debe considerar que la gestión del conocimiento en esta área es importante por el surgimiento del conocimiento empírico necesario para educar a los empleados en cuanto a dos propósitos básicos de las empresas deberán tener muy en cuenta los beneficios que el empleado obtiene en la organización y la mejora de las competencias de aprendizaje que se logra con estas acciones.

El capital humano en la empresa financiera exige un enfoque persistente y dinámico de la organización, para observar la exigencia de personal en las diversas áreas de trabajo que conciernen a la gestión de la empresa de la cual estriba en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes. La inteligencia corporativa depende de las políticas de gestión humana que se realizaron en la organización.

De acuerdo a las preguntas de investigación planteadas en esta investigación y los objetivos para contestarlas se procedió a realizar las acciones pertinentes para lo cual se exponen a continuación las conclusiones y discusión reflejo de los procedimientos efectuados.

Con relación a la pregunta de investigación ¿Cuáles serían los puestos competentes para conformar el organigrama del departamento de Recursos Humanos en una empresa financiera? A partir de esta pregunta se planteó el siguiente objetivo: (a) Diseño y organigrama del departamento de Recursos humanos.

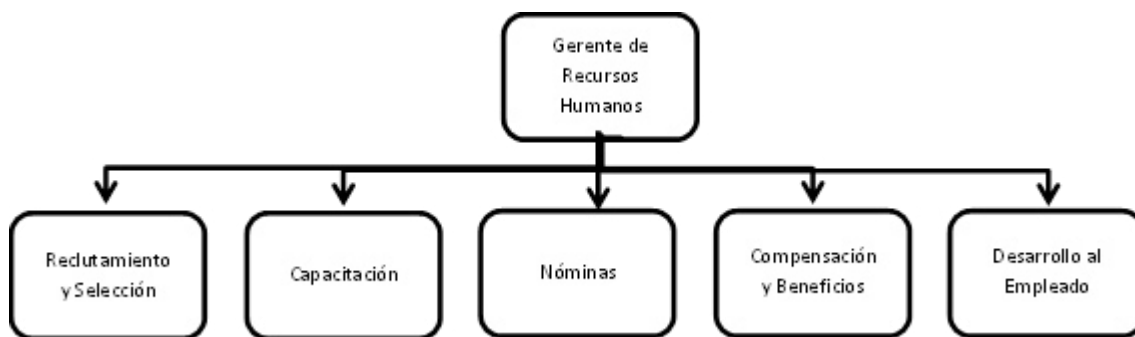
Los resultados de este estudio son coincidentes con lo que plantea Alles (2013) en relación a que la gestión por competencias permite la alineación de los empleados que forman

una organización hacia los objetivos estratégicos que el departamento de recursos humanos y sus puestos tengan en cuenta las competencias para efficientar sus funciones y cumplir al menor costo posible las metas propuestas.

De acuerdo a esta primera aproximación en la interpretación de resultados se afirma que la consultoría es la función del departamento de recursos humanos Hellriegel (2009) garantiza que para lograr los objetivos planteados un camino es la consultoría y su intervención en las áreas que necesitan corrección para la mejora nueva. La principal encomienda de los consultores es proyectar el cambio exitoso para promover un contexto favorable en la adopción de actitudes dinámicas en miembros de la organización los cuáles serán los líderes en los nuevos cambios.

Así las cosas, se identificaron cinco puestos competentes para la Gerencia de recursos humanos:

- (a) Reclutamiento y selección;
- (b) Capacitación;
- (c) Nóminas;
- (d) Compensación y Beneficios;
- (e) Desarrollo al Empleado.



La revisión literaria de este estudio respalda las acciones y resultados de la investigación como secuencia lógica del rediseño organizacional pensado como la unificación de diferentes procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal; evaluación del desempeño; capacitación, remuneración y estimulación; promoción y otros.

Esta continuidad después de establecida su misión, y sus objetivos estratégicos así como sus principales procesos para realizar sus metas se precisaron los puestos necesarios, las funciones o contenidos de trabajo y desde luego las competencias que deberán tener las personas para desempeñar dichas funciones y ocupar los cargos de trabajo.

Una parte importante que se consideró en este estudio fue los planes de carrera de los empleados los cuales no estaban contemplados en la empresa como tal así es prioritario para generar un sentido de pertenencia del personal a la institución mantener evidencias dentro de este rubro. Para eso se creó el departamento de desarrollo del empleado con la finalidad de aclarar las habilidades, conocimientos y acciones más características de cada puesto en la organización.

También con respecto a este departamento es importante crear un proceso de asesoría a los empleados que van a ocupar nuevos puestos dentro de la empresa para evitar errores o gastos innecesarios; Crear planes de formación para fortalecer las competencias más débiles y con esto medir el crecimiento de la empresa de forma eficiente.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación referente a ¿Cuáles son las competencias del personal de recursos humanos de una empresa financiera? Se alinearon los objetivos de esta investigación los cuales son: (a) Establecer los perfiles de puesto del departamento de recursos humanos con base a las necesidades establecidas por la empresa a través de la consultoría profesional; (b) alinear los indicadores de competencias con la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa financiera en estudio; (c) análisis y descripción de puestos del departamento de recursos humanos.

El consenso de esta respuesta es en relación a las competencias generales:

(a) Comunicación; (b) Liderazgo; (c) Trabajo en equipo (d) orientación a resultados; (e) orientación a la calidad; (f) Motivador; (g) Discreción.

Entonces estos datos proyectan la necesidad un plan estratégico del departamento de recursos humanos según Alles (2013) se requiere conocer qué características son necesarias a corto, mediano y largo plazo para garantizar los cambios que se produzcan en sus trabajos como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos. Se hizo indispensable identificar las necesidades de competencias para el personal de recursos humanos ya que esto afecta la calidad en la contratación de empleado.

De esta forma el valor que agregó la investigación al enfocarse en las competencias fue la definición de manera más clara de las expectativas, estándares, metas y objetivos y alinear los comportamientos, valores y estrategias; en otras palabras, lo que se ha hecho, lo que se está haciendo y lo que se debe hacer. Estos elementos permitieron definir las competencias actuales y de futuro e identificar problemas no solo en el departamento de recursos humanos sino en las distintas áreas involucradas en este proceso y sus áreas de mejora originándose así un plan de formación y desarrollo.

Los análisis e interpretación de los resultados han derivado en la planificación estratégica enfocada a las competencias cardinales que se ubican en el departamento de recursos humanos son principalmente: (a) innovación; (b) calidad y (c) orientación. Se identifica desde este punto la necesidad de generar talento para mejorar la calidad del servicio y a través de la gestión por competencias se atrae y retiene el talento sin aumentar los costos ya que se contrata personal lo más adecuado al puesto, es decir, el personal se adapta al puesto y no al revés.

Con relación a la competencia de la innovación fue fundamental incluirla en la mayoría de los puestos de la empresa pero sobre todo en la gerencia de recursos humanos ya que esto trae como consecuencia la calidad de las funciones y acciones en cada puesto y sobre todo la orientación a resultados. La innovación se vuelve necesaria cuando se implementa un cambio en una organización orientándose a resultados específicamente y con posturas adecuadas no

solo con ideas creativas sino con procesos continuos que pongan en marcha ideas que generan nuevas ideas pero con un sentido de responsabilidad y deseo de éxito.

Para establecer la competencia de innovación fue necesario que los directivos y quienes colaboran con ellos mostraran adaptabilidad a los cambios y flexibilidad en sus decisiones para abrir alternativas que no hubieran sido puestas en marcha, también fue indispensable generar ideas creativas y pensamiento original. Sin estas habilidades es imposible poner en marcha un proyecto innovador.

Con respecto a la información de las competencias específicas se dieron a conocer en este estudio: la de comunicación, orden, organización y compromiso. De igual manera pero con menos porcentaje la competencia de la integridad. Es requerido que se transmita y comparta la información de manera clara y concisa, de la misma forma esta comunicación ayuda a que las ideas tengan orden y claridad y no solo las ideas sino el trabajo en sí. Por ejemplo que su espacio de trabajo, roles, expectativas, tareas y datos estén claros y deja evidencia de este proceder haciéndolo por escrito.

En el proyecto de reingeniería es necesario que se tenga orden y disciplina y que paso a paso del cambio se lleve a cabo realizando un seguimiento del proyecto. Esta competencia es fundamental en cada puesto ya que es la manera de documentar las acciones que se realizan y poder incluso llevar a cabo evaluaciones de las competencias pues determina el nivel de avance de cada proyecto.

Siendo estos resultados eminentemente pragmáticos se puede asegurar que la gestión por competencias da respuestas inmediatas a asuntos importantes de la empresa. Alles (2005) asegura que cuando se encuentran alineadas directamente el capital humano a las necesidades de la empresa en este caso financiera permite eficientar tiempos y cumplir metas planeadas.

Después de este proceso se enfocó la investigación a dar respuesta a los perfiles de puestos a través del puesto del departamento de recursos humanos con base a las necesidades establecidas por la empresa a través de la consultoría profesional siendo este el objetivo número dos el cual se cumplió ampliamente con la aplicación del formato FPC que se presenta en la Tabla 4. Con este ejercicio se estructuraron los perfiles necesarios para cada puesto del departamento de recursos humanos.

Los objetivos planteados para responder la segunda pregunta de investigación fueron: (a) Establecer los perfiles de puesto del departamento de recursos humanos, con base a las necesidades establecidas por la empresa a través de la consultoría profesional; (b) Alinear los indicadores de competencias con la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa Financiera en estudio; (c) Análisis y descripción de puestos del departamento de Recursos Humanos de la empresa en observación se cumplieron a través del formato FPC en el que con base a la visión, misión y objetivos de la empresa se elaboró la descripción de todos y cada uno de los puestos del departamento de recursos humanos.

También en el comportamiento de los datos el criterio que se refiere a la unidad de análisis de crear un cambio positivo en el área de recursos humanos hacia la identificación de proveer, retener y administrar el talento en la organización a través de identificar a la empresa desde sus perspectivas de crecimiento enfocándose a las estrategias de gestión, metas, misión y visión. La alineación de la visión, misión y objetivos empresariales se encuentran contestados en cada objetivo general de puesto así como también los indicadores del desempeño de competencias que cada empleado debe realizar en su puesto.

La descripción de puestos como lo describe Arias y Heredia (2006) no solo permitió la valuación básica y detallar el perfil del personal sino que fue una herramienta eficaz para los procesos ya que mejoró la comunicación del puesto; permitió especificar los resultados que se

esperan de los puestos y el candidato a ocuparlos; estableció los objetivos y patrones de desempeño para el puesto; y replanteó el organigrama y el flujo de responsabilidades en toda la empresa financiera.

### **Implicaciones de los Hallazgos**

Aunque este estudio se limitó al diseño del organigrama del departamento de recursos humanos un hallazgo importante fue que mediante la consultoría se generaron otros cambios en área no contempladas en el proyecto. Esto es un dato importante para la sugerencia de un estudio más profundo de cada puesto y su alcance dentro de la Empresa Financiera estudiada.

Otro importante hallazgo fue que se planificaron a través de la descripción de puesto los recursos en el departamento de recursos humanos a mediano plazo y además de promover el registro y evaluación mediante los indicadores del desempeño del ocupante del puesto; proyectar planes de capacitación y desarrollo a través de este departamento; Sin duda con las acciones emprendidas se mejoró el proceso de la selección del personal. Sin embargo la implementación de estos puestos no son investigados por lo que dar lugar a otra investigación en este sentido.

Como resultado puede decirse que esta técnica es útil para establecer una práctica y lenguaje común en la organización como son la definición de responsabilidades, resultados y contribuciones de los puestos y de sus ocupantes a los rendimientos de la empresa.

Definitivamente a través del diseño del departamento de recursos humano se pretendió cumplir los objetivos empresariales de dar carrera a los empleados dentro de la misma empresa desarrollando en ellos las competencias de integración, compromiso y lealtad a la institución; ésta tendencia se observó en los resultados ya que la competencia de integridad fue evaluada en tercer lugar. Igualmente al desarrollar el grado de competencias individuales, en relación a las

precisiones del cargo potencializa los talentos del personal de manera congruente con lo que sabe hacer o podría saber (Alles, 2005).

### **Recomendaciones para Investigaciones Futuras y para la Práctica**

Derivado de los hallazgos del presente estudio y con el fin de contribuir con un compromiso de alineación entre los tres actores principales de la empresa financiera que son: metas institucionales, puestos y capital humano esta investigación presenta compromisos en cuanto encontrar senderos que permitan llegar a una productividad eficiente y que refleje indispensablemente una organización coherente con su personal y sus puestos no solamente en el departamento de recursos humanos.

Se recomienda que de acuerdo a los resultados encontrados esta reingeniería se someta los canales institucionales de comunicación a través de una participación activa de todo el personal de la Empresa financiera y que cada responsable de los puestos definidos exponga ante los demás sus obligaciones y derechos y su relación con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. Con esto debe pretenderse reducir al máximo las ideas subjetivas que pueden generar ruido para con la productividad.

Con respecto a la competencia de innovación se encontró que es una de las competencias más difíciles de encontrar en las empresas y algunas organizaciones tratando de obtener una ventaja competitiva han fracasado en el intento de descubrirla.

Por tal motivo se propone un programa para desarrollar competencias de los innovadores con relación a los siguientes pasos:

Selección del grupo de personas que participen en el desarrollo de las competencias innovadoras.

Medición de sus competencias en relación a lo que se quiere innovar, esto con el fin de tener evidencias del progreso en el programa.

Estructurar los talleres o cursos que fomentaran cada competencia de los innovadores de acuerdo a las necesidades de lo que se quiere fomentar en la Empresa Financiera.

Seleccionar las herramientas que se utilizarán en los talleres.

Evaluación de aprendizaje de cada curso implementado.

Evaluación de la transferencia al trabajo para cada competencia.

Medición final de las competencias de los innovadores.

Cartera de proyectos de innovación al término del programa.

Dictamen de la inversión del programa y el retorno de beneficio a la empresa.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las organizaciones*. Santiago, Chile: Garnica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas. La trilogía; tomo III*. México, D.F: Granica.
- Alles, M. (2013). *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo 3*. Buenos Aires, Argentina: Garnica.
- Almoros, D. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: USAT
- Arias, F & Heredia, V. (2006). *Método de comparación de factores. Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México, D.F: Trillas
- Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid, España: PricewaterhouseCoopers.
- Bohon, J. (2007). Ventajas y desventajas del outsourcing. *CNNEXPANSION.com*. Recuperado de <http://ols.uas.mx/PubliWeb/Articulos/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing.pdf>
- Brunet, I. & Belzunegui, A. (2003). Flexibilidad y formación: una crítica sociológica al discurso de las competencias. Barcelona, España: Icaria.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid, España: EOI.
- Cohen, D. (2007). *Las claves del cambio. Una guía de cambio. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización*. Barcelona, España: Deusto.
- Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos. (2008). *En Netbiblo, S.L. Cómo hacer un plan estratégico de recursos humano*. La Coruña, España: ITE.
- Cummings, T. & Worley, CH. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México, D.F. Thompson.
- Delgado, A. (2002). *La administración de recursos humanos y la descripción de puestos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/despues.htm>
- Delgado, D. (2011). *Modelo de gestión por competencias*. Recuperado de <http://sistemadegestionporcompetencias.files.wordpress.com/2010/11/modelos-de-gestion-por-competencias.pdf>

- Delgado, S. y Ventura, B. (2008). *Recursos humanos*. Madrid, España: Paraninfo.
- Dessler, G. (2009). *Administración de personal*. Distrito Federal, México: Pearson.
- Eleconomista.com. (10 de mayo 2013). Re: Reformas fiscal y energética mejorarán nota de México [Versión electrónica]. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/taxonomy/term/585>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.F. Pearson educación de México.
- Fuentes, F. y Díaz, F. (2004). Cambio y desarrollo organizacional. Áreas de intervención. En Rodríguez, A. *Psicología de las organizaciones*, Vol. 19 pp. 285-300. Barcelona, España. UOC.
- Gan, F. & Berbel, G. (2011). *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo el factor humano en las organizaciones*. Barcelona, España: UOC
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia. Centro editorial Universidad del Rosario.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- González, M., Olivares, S., González, N. y Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos. Capital humano*. México, D.F: Patria.
- González, M., Olivares, S., González, N. y Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos. Capital humano*. México, D.F: Patria.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. Mexico, D.F: McGraw Hill/Interamericana.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2012). *Comportamiento organizacional*. Ohio, Estados Unidos: Cengage Learning Latín America.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional*. Barcelona, España: Cengage Learning Latin America.
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Jackson, S. (2005). *Administración un enfoque basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Macgraw Hill.
- HRM Guide. (2006). *Getting people into the right job at the right time, right from the start* [Hacer que la gente tenga un trabajo adecuado, en el momento adecuado, desde el principio] Recuperado de <http://www.hr-topics.com/wire-nz/right-job.htm>

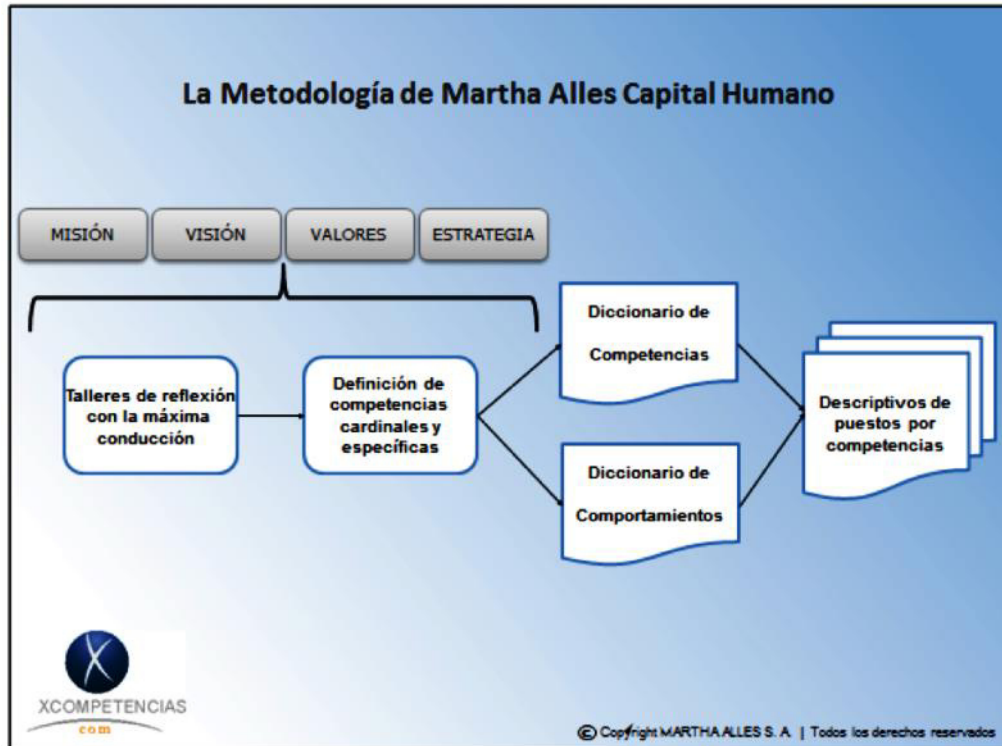
- Juárez, J. & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México, D. F: Patria.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en Tangible*. Boston, Estados Unidos de América: Harvard Business School Publishing.
- Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. Madrid, España: Editex.
- Lacalle, G. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid, España: Editex.
- Lacronica.com. (8 de mayo 2013). Re: SHCP confía en buena recepción a la reforma financiera [Versión electrónica]. Recuperado de <http://www.cronica.com.mx/notas/2013/748430.html>
- Lazzati, S. (2013). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. México, D.F: Garnica.
- López, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México, D.F: Cruz, S.A.
- López-Fe (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid, España: TEA
- Marshak, R. (2007). *Cambio Organizacional; trabas, contratiempos y dificultades mas habituales*. Barcelona, España: Deusto.
- Merton, R., Fiske, M. y Kendall, P. (1998). Propósitos y criterios de la entrevista focalizada. *Metodología de las ciencias sociales*, 1, pp. 221-227. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetPropositosYCriteriosDeLaEntrevistaFocalizadaTraduc-199626.pdf>
- Morales, O. (2008). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>
- News Wopp. (5 de octubre de 2012). *Novedades y tendencias en recursos humanos*. Recuperado de [http://www.uv.es/interuni/doc/newswopp/N5\\_Oct\\_12/n5\\_ESP.pdf](http://www.uv.es/interuni/doc/newswopp/N5_Oct_12/n5_ESP.pdf)
- Oaxaca, A. (2010). Planificación para el cambio organizacional. *Paraninfouniversitario*, 8, 20 pp 45-57. Recuperado de <http://paraninfouniversitario.com/20.html>
- Pinales, K., Cabrera, S., Cabral, Y. y Martínez, L. (2013). *Organización del departamento de recursos humanos*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
- Porret, M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC

- Porret, M. (2014). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC.
- Prades, J. (2003). *Modos para gestionar Personas III*. Recuperado de <http://www.rrhhmagazine.com/secciones/articulosrecursoshumanos.asp?col=218&pag=6>
- Price, A. (2011). *Human Resource Management* [Gestión de recursos humanos]. United
- Puchol, L. (2012). *Dirección, y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid, España. Díaz de Santos, S.A.
- Rivero, S. (2006). *El cambio y el aprendizaje organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/gestion-de-cambio-y-aprendizaje-organizacional.htm>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson.
- Ronald, R., Guzmán, J. y De la Rosa, J. (2010). *Dirección empresarial asistida. ¿Cómo alinear estratégicamente su empresa?* Madrid, España: Visión net.
- Ruiz, R., Guzmán, J., Oband, & De la Rosa J. (2007). *Dirección empresarial asistid. Cómo alinear estratégicamente su organización*. Madrid, España. Visión.
- Sánchez, M. (2011). *El proceso del cambio organizacional*. Recuperado de <https://jcvalda.wordpress.com/2011/03/08/el-proceso-de-cambio-organizacional/>
- Saracho, J. (2005). *Un modelo de gestión por competencias*. Santiago, Chile: RIL
- Swart, J., Mann, C., Brown, S. & Price, A. (2012). *Human Resource Development. Strategy and tactics* [Desarrollo de Recursos Humanos. Estrategia y táctica ]. Oxford, United Kingdom: Elsevier.
- Tichy, N. & Bennis, W. (2010). *Criterio: Cómo los auténticos líderes toman decisiones excelentes*. Barcelona, España: Paidós Ibérica, S.A.
- Ulrich, D. Brockbank, W. Johnson, D. & Younger, J. (2007). *Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations* [Competencias de Recursos Humanos: Respondiendo a mayores expectativas]. Recuperado de [http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57368/20159\\_ftp.pdf?sequence=1](http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57368/20159_ftp.pdf?sequence=1)
- Ulrich, D. Brockbank, W. Johnson, D. & Younger, J. (2007). *Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations* [Competencias de Recursos Humanos: Respondiendo a mayores expectativas]. Recuperado de [http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57368/20159\\_ftp.pdf?sequence=1](http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57368/20159_ftp.pdf?sequence=1)

- Ulrich, D., Brockbank, W., Jonhson, D., Sandzholtz, K. & Younger, j. (2008). HR competencies. Mastery at the intersection of people and business [Competencias de recursos humanos. Maestro en la intersección de las personas y las empresas]. Estados Unidos de America: Hardcover
- Ventura, B. (2012). *Operaciones de Recursos Humanos*. Madrid, España: Administración y Gestión.
- Vidal, E. (2004). *Diagnostico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Wayne, R. & Mondy, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: Pearson Hall
- Werther, W. & Davis, K. (2004). *Administración de las compensaciones: concepto en administración de personal y recursos humanos*. México, D.f: McGraw Hill.
- Zelaya, J., (2006). *Clasificación de Puestos*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Zuñiga, O. (2013). *¿Qué hace Recursos Humanos en la empresa?* Recuperado de <http://pymerang.com/recursos-humanos-general/226-que-hace-recursos-humanos-en-la-e>

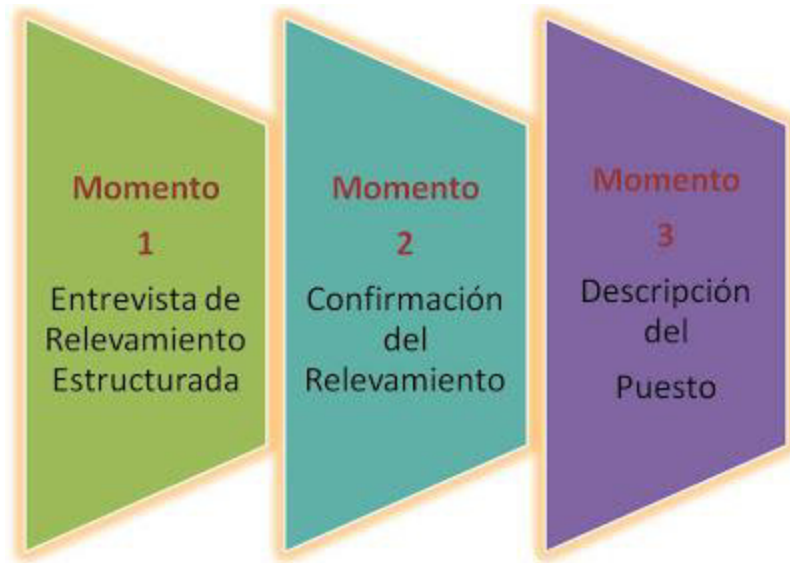
# ANEXOS

## ANEXO A



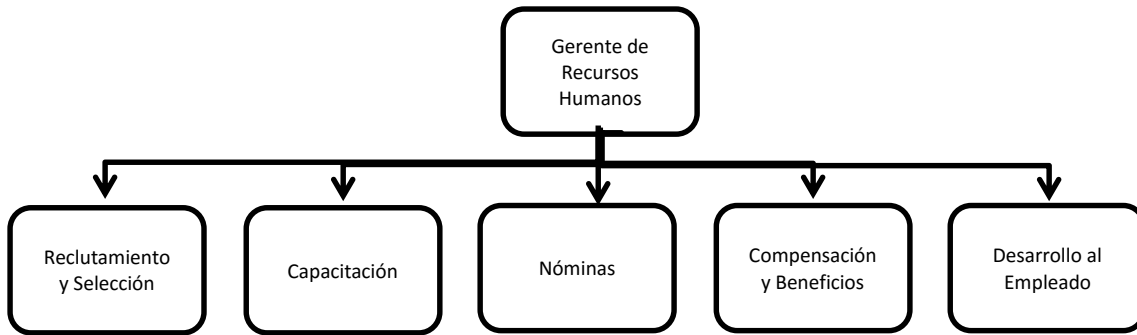
Modelo por competencias de Alles (2013).

## ANEXO B



(1) Cole, Gerald, *Personnel Management*, Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997, página 122.

## ANEXO C



ANEXO D

Formulario

**Recursos  
Humanos**

**Puesto:** \_\_\_\_\_  
**Area o Departamento:** \_\_\_\_\_

POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
<b>Teclea una descripción breve y en orden de importancia de las principales actividades/funciones/responsabilidades del puesto (máximo 15)</b>

GENTE A CARGO/ RELACIONES LABORALES	
Indique los puestos, departamentos o entidades con los que se relaciona el puesto para desempeñar su labor, separando las relaciones internas (Empresa) de las externas	
<b>INTERNA</b>	
<b>EXTERNA</b>	

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

ENTREGABLES		
Teclea los entregables, información y otros que surgen de las funciones que realiza. En caso de que no se elaboren, teclea "no aplica".		
Entregable	Cientes del entregable	Frecuencia

EXPERIENCIA	
<i>Área(s) y subárea(s) de experiencia que se desea presente el ocupante de este puesto.</i>	<b>Cantidad de años</b>


**NIVEL ACADÉMICO**

<i>Escolaridad que se desea del ocupante, puede seleccionar varias alternativas de especialidad.</i>	<b>Especialidad / Carrera</b>

**IDIOMAS**

Porcentaje de inglés/otro idioma que se desea tenga el ocupante para desempeñar el puesto.	
<b>Idiomas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>PUNTAJE MÍNIMO TOEFEL</b>	

**CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

<i>Describe los conocimientos específicos que se desea sepa el ocupante.</i>		<b>Nivel</b>
<b>VARIOS</b>		
<b>HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES</b>		
<b>MANEJO DE VEHICULOS</b>		

**HABILIDADES/COMPETENCIAS**

<i>Selecciona máximo siete competencias requeridas para este puesto y el nivel requerido</i>	<b>Nivel</b>

**CONDICIONES DE TRABAJO**

<i>Mencionar las condiciones específicas para realizar el trabajo</i>	<b>Complejidad</b>

<b>SUELDO</b>  -	<b>CATEGORIA EN TABULADOR</b>	<b>POLITICAS APLICABLE POR REMUNERA - CION VARIABLE</b>
------------------------	-------------------------------	---

## ANEXO E

### Carta Invitación a Entrevista Directivos

Monterrey, N.L. a 29 septiembre 2014.

Estimado Profesional  
Gerente de Área  
Empresa Financiera:

La Consultoría de Recursos Humanos tiene el interés de invitarle a participar en la entrevista Focalizada en el estudio **Diseño del Departamento de RECURSOS HUMANOS en una Empresa Financiera.**

#### DATOS DE LA REUNIÓN

DÍA:

HORA:

LUGAR:

Esta propuesta se formula con base a su amplia experiencia y trayectoria en el desempeño de funciones directivas requisito indispensable para colaborar en este proyecto. Su participación consistirá en asistir a una reunión donde se reflexionará y se analizarán las competencias y la descripción que los puestos del departamento de Recursos Humanos deben ostentar en los requerimientos de los empleados.

La información recabada formará parte del estudio mencionado para **fundamentar la creación del organigrama del departamento de recursos humanos** través de este ejercicio investigativo se definirán los criterios de competencias y la formulación de la propuesta.

Sin más por el momento, le reitero mi más alta estima personal y laboral.

ATENTAMENTE

Miriana Ruiz Márquez  
Consultora de Recursos Humanos