



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**EL ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
ASEGURADORA:**

TRABAJO PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ANA GABRIELA VÁZQUEZ SILVA

ASESOR: L.A. MARTHA PATRICIA SANTANA VELÁZQUEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.
ASUNTO: VOTO APROBATORIO
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES CUAUTITLÁN

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

**ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos El Trabajo Profesional:

EL ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ASEGURADORA.

Que presenta la pasante: **ANA GABRIELA VÁZQUEZ SILVA**
Con número de cuenta: **40507341-8** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Mayo de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.A. Marthe Patricia Santana Velázquez	
VOCAL	L.A. Ana Gabriela Arteaga Zarazua	
SECRETARIO	L.A. Juan Silva Hernández	
1er SUPLENTE	L.C. Jerónimo Martínez Flores	
2do SUPLENTE	L.A. Alejandra Torres Agullar	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).
En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.
(Art 127 REP)
HHÁ/Vc

DEDICATORIA

A Dios,

Por darme la vida y acompañarme en el camino correcto, encontrando en él Amor y Paz.

A mis Padres,

Rufino y Magdalena, por brindarme su amor, esfuerzo, paciencia, valores, confianza, comprensión y apoyo incondicional en las decisiones más importantes de mi vida y que ha sido fundamental para realizar la más grande de mis metas la cual representa la herencia más valiosa que he podido recibir; siendo este logro no sólo mío, sino de ustedes; hoy solo puedo decirles que los amo, los admiro y los respeto profundamente.

A mis Hermanos,

Cristian y Elizabeth, por quererme tal cual soy, por su compañía, tolerancia y apoyo incondicional. Los Quiero Mucho.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y FES Cuautitlán,

Por darme la oportunidad y orgullo de ser parte de la máxima casa de estudios y ser la base y ejemplo en mi carrera, la cual me servirá eternamente para ser una gran profesional.

A mis Profesores,

Por compartir sus conocimientos y experiencias; en especial a mi Asesora la L.A. Martha Patricia Santana Velázquez, por su tiempo y apoyo a este gran proyecto.

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVO	8
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	9
1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	10
1.2 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	11
1.3 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	12
1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO	13
1.4.1 Planeación	15
1.4.2 Organización.....	16
1.4.3 Dirección.....	16
1.4.4 Control	17
1.5 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	17
1.6 ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	18
1.6.1 Mercadotecnia	19
1.6.2 Finanzas	19
1.6.3 Producción – Operaciones.....	19
1.6.4 Sistemas	19
1.6.5 Recursos Humanos	20
1.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
CAPÍTULO 2 PRUDENTIAL SEGUROS MÉXICO S.A.....	23
2.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA)	24
2.2 VALORES	25
2.3 HISTORIA	26
2.3.1 Prudential en México	27
2.4 INFORMACIÓN GENERAL	28
2.4.1 Presencia Internacional	29
2.4.2 Life Planner®.....	29
2.4.2 Sumario de Prudential Seguros México S.A.	30
2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS	31
2.6 ESTRUCTURA CORPORATIVA	34
CAPÍTULO 3 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	35
3.1 FILOSOFÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA).....	36
3.2 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA RECURSOS HUMANOS	37
3.3 OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	38
3.4 ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	38

3.5 SUB-ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS	39
3.5.1 Atracción de Talento	39
3.5.2 Administración de Personal	41
3.5.3 Capacitación y Desarrollo	43
3.5.4 Comunicación Interna	43
3.5.5 Desarrollo Organizacional.....	44
3.5.6 Servicios Generales.....	44
3.5.7 Responsabilidad Social.....	45
CAPÍTULO 4 PERFIL DE UN ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS	46
4.1 OBJETIVO DEL PUESTO	47
4.2 FUNCIONES DEL PUESTO.....	47
4.2 PRINCIPALES CONTACTOS.....	48
4.3 PERFIL TÉCNICO.....	49
CAPÍTULO 5 EXPERIENCIA PROFESIONAL	50
5.1 EXPERIENCIA PROFESIONAL	51
5.2 IMPACTO DE LAS FUNCIONES DEL ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS	54
CAPÍTULO 6 RECOMENDACIONES.....	59
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	67

Introducción

Hoy en día la sociedad está compuesta de organizaciones, las cuales están enfocadas en la producción de bienes o la prestación de servicios, las cuales están constituidas de personas, recursos físicos, materiales, financieros, tecnológicos, etc., las personas dependen de las organizaciones para vivir y éstas últimas del trabajo de las primeras.

Derivado de la complejidad de las operaciones de cada organización necesitan ser administradas para lograr cierto desarrollo; en este proceso las personas requieren ser organizadas y distribuidas en diversos niveles y áreas, es por ello que la Administración de Recursos Humanos está presente en cada organización independientemente del tamaño, giro o país en el que se encuentre.

Sin duda las organizaciones enfrentan cambios constantes y grandes retos por superar; en este proceso las personas juegan un papel fundamental ya que ellas son las conductoras y ejecutoras de los procesos; esto obliga al área de Recursos Humanos a convertirse en un socio estratégico que ayude a alinear los objetivos de la organización, es decir estar involucrados en la atracción, desarrollo y retención de talento, así como generar acciones que ayuden a mejorar la comunicación, motivación, reputación, responsabilidad social, etc. que generen valor agregado para la organización y reputación como buen empleador frente a la competencia.

La atracción y retención del talento es uno de los principales desafíos y preocupaciones del área de Recursos Humanos, ya que durante mucho tiempo la función no ha sido considerada como estratégica; debido a que pareciera que es una actividad que tiende a diversas complacencias internas y que pocas veces da en el clavo, sin embargo debe tomarse muy en cuenta ya que realmente es la encargada de atraer al talento de la compañía .

La gestión de desempeño no siempre responde a las expectativas de la alta dirección y se pone de manifiesto barreras de liderazgo y cultura, por lo que el gran reto del área de Recursos Humanos es lograr establecer una conexión entre la estrategia y la cultura

de la organización; es decir lograr que los objetivos de negocio estén alineados con metas individuales y de equipo, generando con ello el desarrollo profesional y retribución así como un mayor impacto en los resultados del negocio.

Es importante tomar en cuenta que hay diversos factores internos como lo son, valor agregado, clima organizacional, cultura organizacional, comunicación y responsabilidad social, que son fundamentales para la retención de talento y donde el área de Recursos Humanos debe enfocarse para apoyar a la organización a tener una visión orientada a resultados.

Personalmente considero que una gestión estratégica de Recursos Humanos reconoce que el capital más valioso que tiene una organización son sus empleados y que estos tienen un valor en sí mismas, así como voluntad, emociones, inteligencia, creencias, actitudes y habilidades que si son bien dirigidas y desarrollados logran éxito en las organizaciones.

Debido a que dicho trabajo emplea como contexto a una empresa aseguradora, he tomado como referencia la empresa en la que laboro actualmente “Prudential Seguros México S.A.”, por lo que he dedicado un capítulo para describir su historia y su esencia.

Asimismo, la intención de este documento es reflejar la importancia que tiene el Especialista de Recursos Humanos en una Aseguradora y describir a través de mi experiencia y los conocimientos que he adquirido, el perfil, las funciones y el impacto que tiene en la organización, para que puedan servir como referencia en mayor o menor grado de acuerdo a las necesidades particulares.

Finalmente, me permito realizar una serie de recomendaciones sobre las mejoras en procesos, políticas, formas de gestión, así como propuestas de valor para el mejor funcionamiento de las áreas en las que interviene el especialista considerando que son necesarios ya que apoyan directamente a la estrategia de la organización teniendo como enfoque principal a las personas.

El Especialista de Recursos Humanos en una Aseguradora

Objetivo

Conocer el perfil, las funciones y el impacto de un Especialista de Recursos Humanos en una empresa aseguradora.

Objetivos Particulares

1. Dar un preámbulo de la filosofía, historia y estructura de la compañía de seguros de vida.
2. Detallar la filosofía, estructura y funciones del área de Recursos Humanos en la compañía de seguros de vida.
3. Especificar el perfil de un Especialista de Recursos Humanos.
4. Mostrar la experiencia profesional y el impacto de las funciones un Especialista de Recursos Humanos en la operación de la compañía de seguros de vida.
5. Desarrollar las recomendaciones del Especialista de Recursos Humanos para aplicar en la operación de la compañía de seguros de vida.

Capítulo 1 Marco Teórico

1.1 Definición de Administración

“La palabra administración viene del latín **ad** (dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia) que significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra; esto es, prestación de un servicio a otro.” (Chiavenato, 2000, pág. 8)

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000, pág. 8)

“Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.” (Fayol, H 2004)

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (J.A Fernández Arena)

“La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (Koontz y O'Donnell)

Considerando las siguientes definiciones la **Administración** es planear y dirigir los recursos necesarios para lograr los objetivos establecidos.

El significado y contenido de la administración está fundamentado en las teorías administrativas considerando el contenido de cada escuela o doctrina.

La tabla 1 permite mostrar en una visión simplificada y comparativa el enfoque y contenido de cada una de las teorías administrativas.

Tabla 1. Teorías Administrativas más importantes y sus enfoques principales		
Énfasis	Teorías Administrativas	Enfoques Principales
En las Tareas	Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la Estructura	Teoría Clásica Teoría Neoclásica	Organización formal. Principios generales de la administración Funciones del administrado.
	Teoría de la Burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional.
	Teoría Estructuralista	Organización formal burocrática Organización formal e informal Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las Personas	Teoría de las Relaciones Humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del Comportamiento Organizacional	Estilos de administración Teoría de decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del Desarrollo Organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el Ambiente	Teoría Estructuralista Teoría Neo estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría Situacional	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la Tecnología	Teoría Situacional o Contingencial	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

1.2 Objetivo de la Administración

La tarea actual de la administración es integrar los objetivos propuestos por la organización transformándolos en acción a través de la planeación, organización, dirección y el control de las actividades realizadas en las áreas con el fin de alcanzar las metas establecidas.

1.3 Principios Generales de la Administración

La administración, como toda ciencia, se basa en leyes y principios. Henri Fayol, fundador de la teoría clásica de la administración, en su libro titulado “Administración Industrial y General” publicado en 1916; plasmó los 14 principios generales de la administración los cuales son:

Tabla 2. Los 14 Principios Generales de la Administración según Henri Fayol	
División del trabajo	Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
Autoridad y responsabilidad	Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar la obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad.
Disciplina	Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas
Unidad de Mando	Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única”.
Unidad de Dirección	Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo”.
Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales	Los intereses generales deben estar por encima de los intereses personales.
Remuneración del personal	Debe haber una remuneración justa y garantizada para los empleados y para la organización en términos de retribución.
Centralización	Concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.
Jerarquía o cadena escalar	Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. El principio de mando.
Orden	Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano”.
Equidad	Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad personal.
Estabilidad del personal	La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.
Iniciativa	Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente el éxito.
Espíritu de equipo	La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

1.4 Proceso Administrativo

De modo general, en la actualidad se aceptan que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo.

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría, eminentemente ecléctica y utilitarista.

Por lo que la siguiente tabla permite captar la diferencia de cada uno de los autores con relación al proceso administrativo.

Tabla 3. Proceso administrativo según los diversos autores clásicos y neoclásicos					
Fayol	Urwik	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newman	Dale
Planeación	Investigación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organización	Previsión	Organización	Organización	Organización	Organización
Dirección	Planeación	Administración	Designación	Liderazgo	Dirección
Coordinación	Organización	de Personal	de personal	Control	Control
Control	Coordinación	Dirección o	Dirección		
	Dirección	mando	Control		
	Control	Coordinación			
		Información			
		Presupuestación			

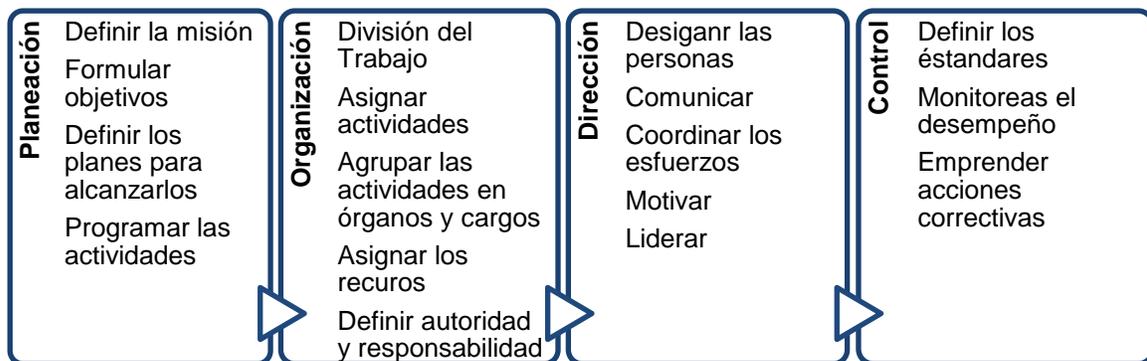
De modo general, en la actualidad se aceptan que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo.

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

El desempeño de las funciones del administrador conforma el denominado ciclo administrativo el cual forma algo más que una secuencia cíclica, sino que están relacionadas en una interacción dinámica y a medida que se repite el ciclo, permite la corrección y el ajuste continuos, mediante la retroalimentación.

Las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas.

Tabla 4. Proceso Administrativo



A continuación se mencionaran en orden las cuatro funciones administrativas.

1.4.1 Planeación

Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación de termina a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

Como consecuencia de la jerarquía de objetivos, surge el desglose de los mismos.



Figura 1. Muestra el desglose de los objetivos

1.4.2 Organización

La organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

La organización consiste en:

- **Departamentalización:** Agrupar las actividades en una estructura lógica
- **Cargos y Tareas:** Asignar las actividades a posiciones y personas específicas
- **Especialización:** Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados

1.4.3 Dirección

Poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos.

La función de la dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos.



Figura 2. Muestra los tres niveles diferentes que puede darse La dirección

1.4.4 Control

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzado o no los objetivos o los resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado.

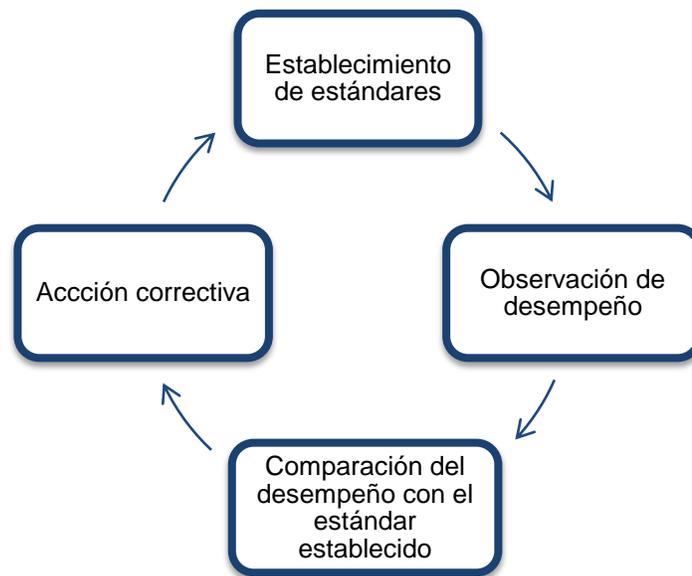


Figura 3. El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases

1.5 Concepto de Organización

La organización “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. Terry

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa”. Koontz y O’Donnell

1.6 Áreas Funcionales de la Organización

Un área funcional es el conjunto de funciones, procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización.

Las áreas funcionales son conocidas indistintamente, como áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones y esta nomenclatura varía dependiendo el tamaño de la empresa; usualmente las áreas son: mercadotecnia, finanzas, producción, sistemas y recursos humanos.

Las áreas funciones son de vital importancia ya que:

- A través de esta se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente.

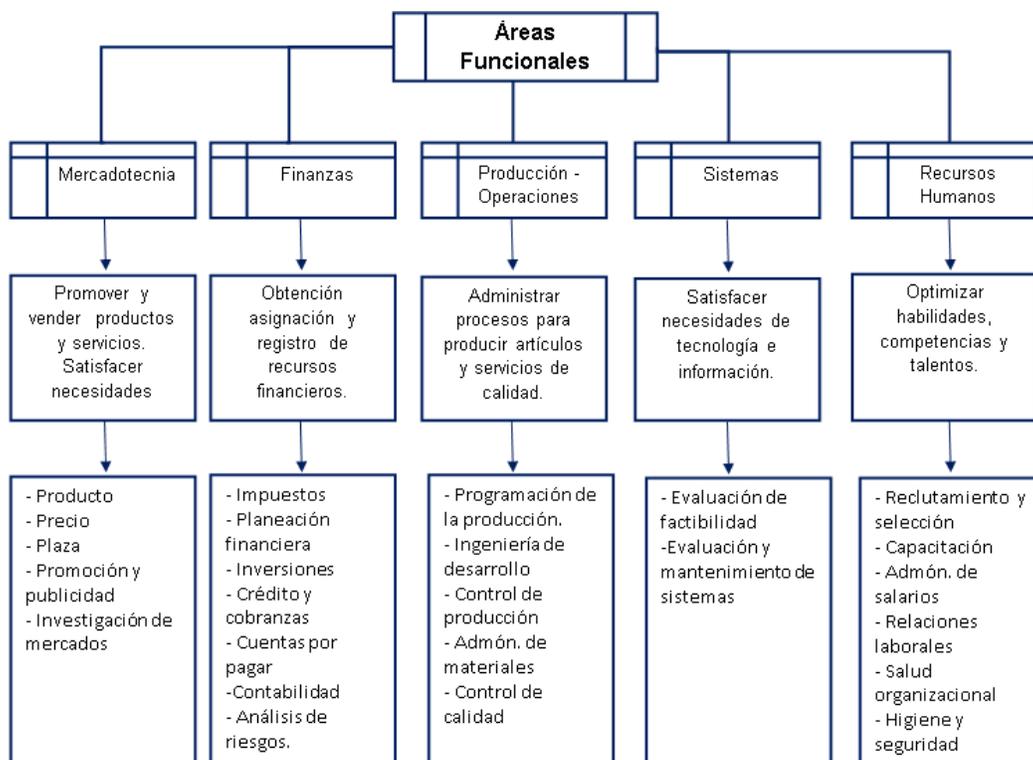


Figura 4. Objetivos y funciones de las áreas funcionales

A continuación se detallan las áreas funcionales, las cuales son de gran importancia ya que a través de ellas se logran los objetivos de la compañía.

1.6.1 Mercadotecnia

El área de mercadotecnia es la encargada de crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

El proceso de la administración de mercadotecnia es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la mercadotecnia, cuyo objetivo es lograr la satisfacción integral del cliente.

1.6.2 Finanzas

La función financiera es indispensable, ya que a través de ella se administran los recursos de la organización, además de que se realizan otras actividades básicas como la obtención y asignación de recursos, el control de costos, gastos, el pago de obligaciones y todas aquellas actividades tendientes a obtener los máximos rendimientos financieros.

1.6.3 Producción – Operaciones

Al área de producción se le denomina administración de operaciones, o administración de manufactura. Esta función comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que está se convierte en producto terminado. En las empresas de servicios y comercializadoras a esta función se le denomina operación.

1.6.4 Sistemas

El área de sistemas tiene como objetivo satisfacer las necesidades de información de la empresa de manera veraz y oportuna. Es el área encargada de manejar el hardware, el software, los sistemas de telecomunicación y las redes de la empresa.

1.6.5 Recursos Humanos

En esta área se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia de dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr mayor productividad.

1.7 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, derecho laboral, ingeniería de seguridad, ingeniería de sistemas, en general lo asuntos estudiados abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento.

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

A continuación se detallan las funciones del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

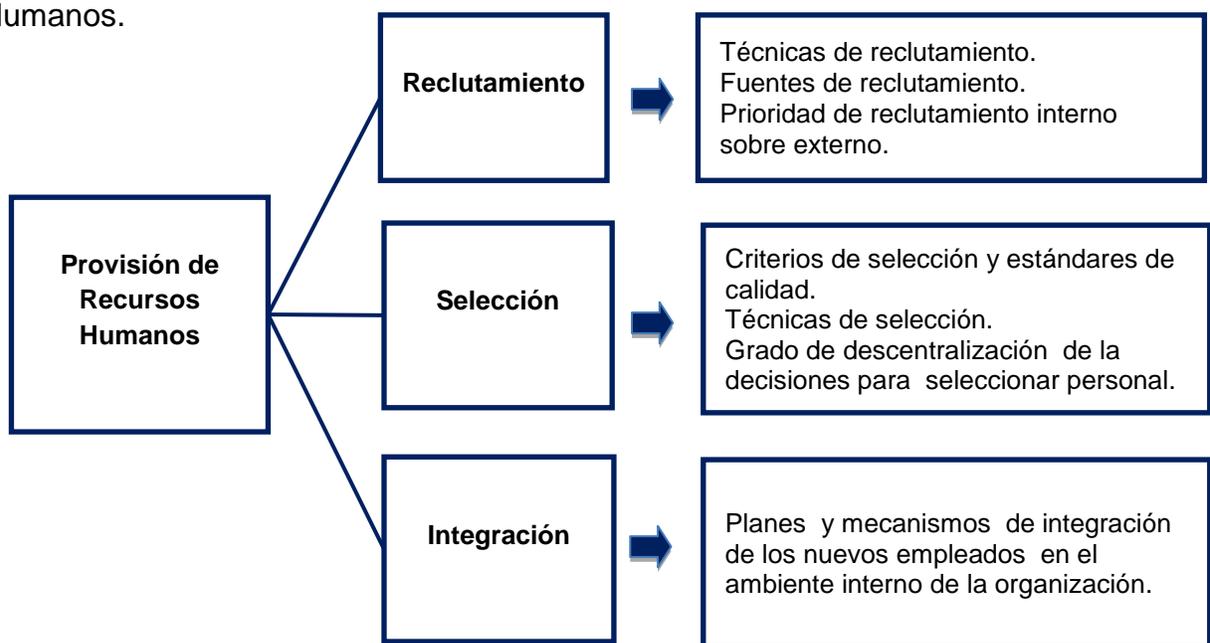


Figura 5. Funciones de Provisión de la Administración Recursos Humanos

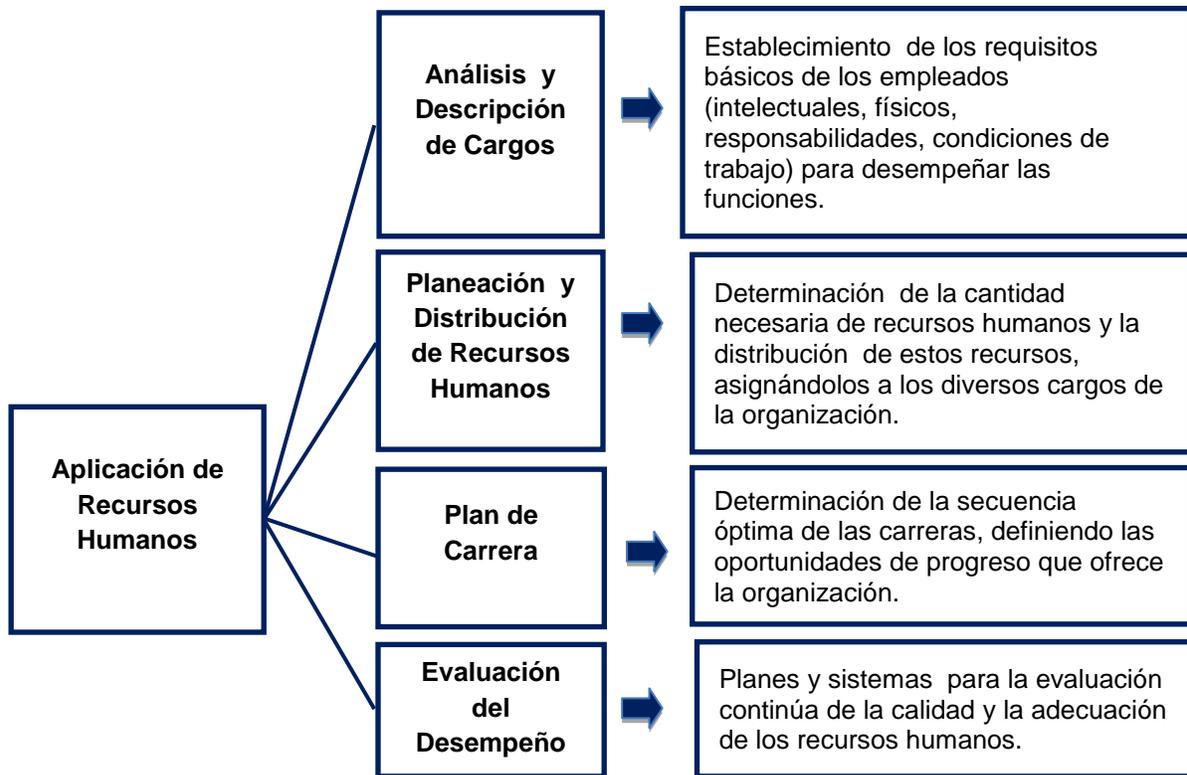


Figura 6. Funciones de Aplicación de la Administración Recursos Humanos

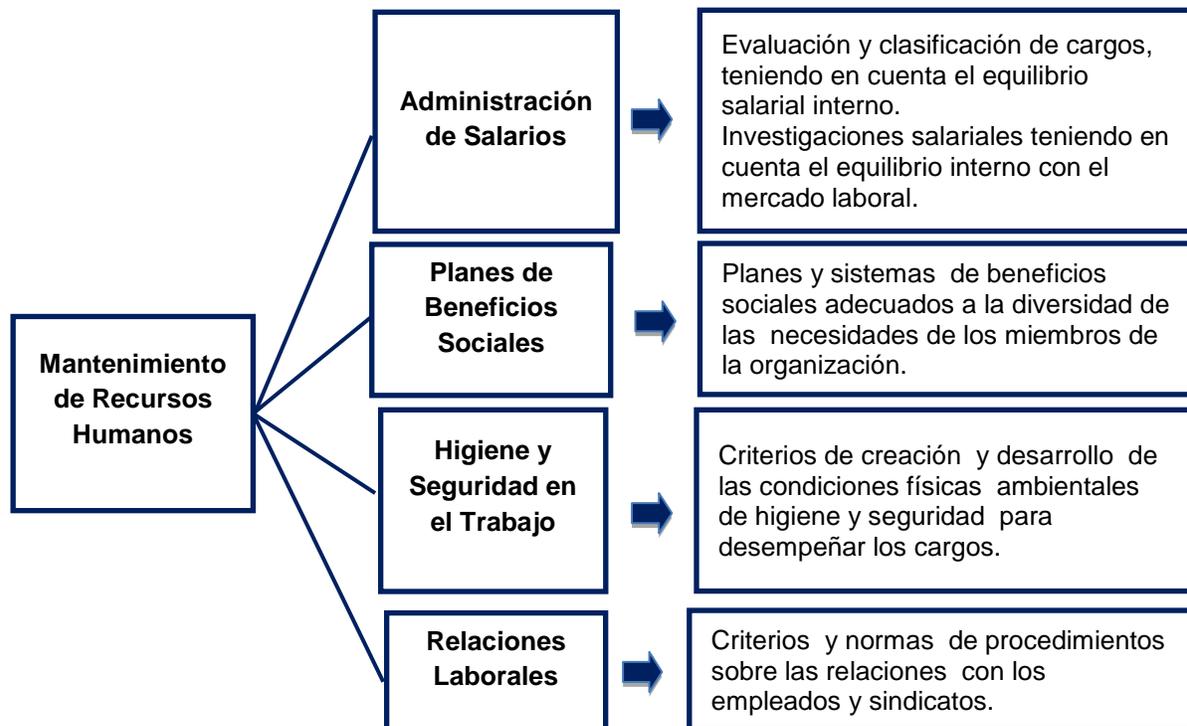


Figura 7. Funciones de Mantenimiento de la Administración Recursos Humanos



Figura 8. Funciones de Desarrollo de la Administración Recursos Humanos.

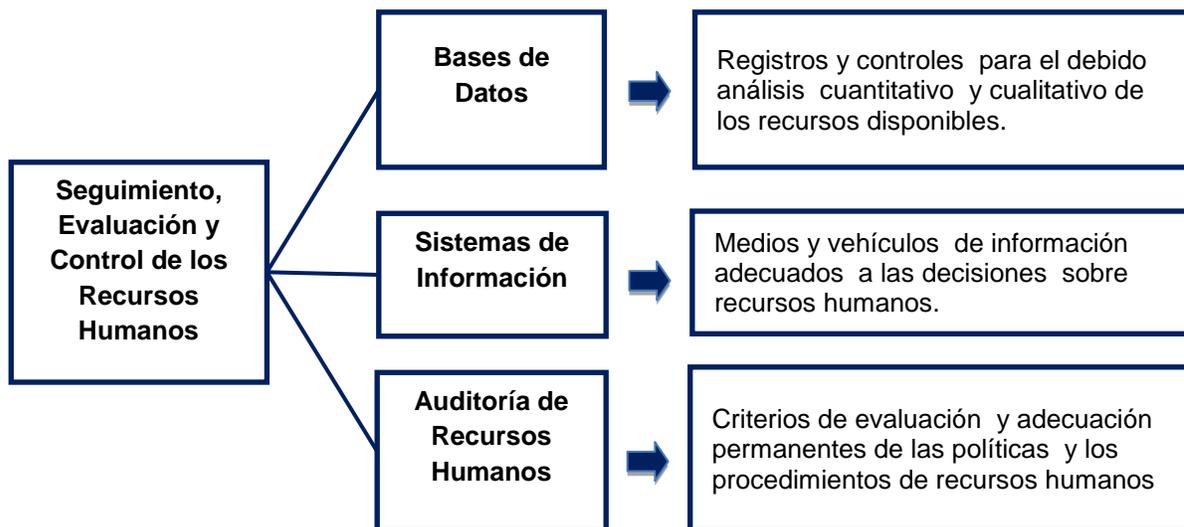


Figura 9. Funciones de Seguimiento, Evaluación y Control de la Administración Recursos Humanos

CAPÍTULO 2 PRUDENTIAL SEGUROS MÉXICO S.A.

2.1 Filosofía Corporativa (Misión, Visión y Estrategia)

Los principios básicos de Prudential Seguros México S. están representados por cuatro pilares que son: Misión Visión, Estrategia y Valores.

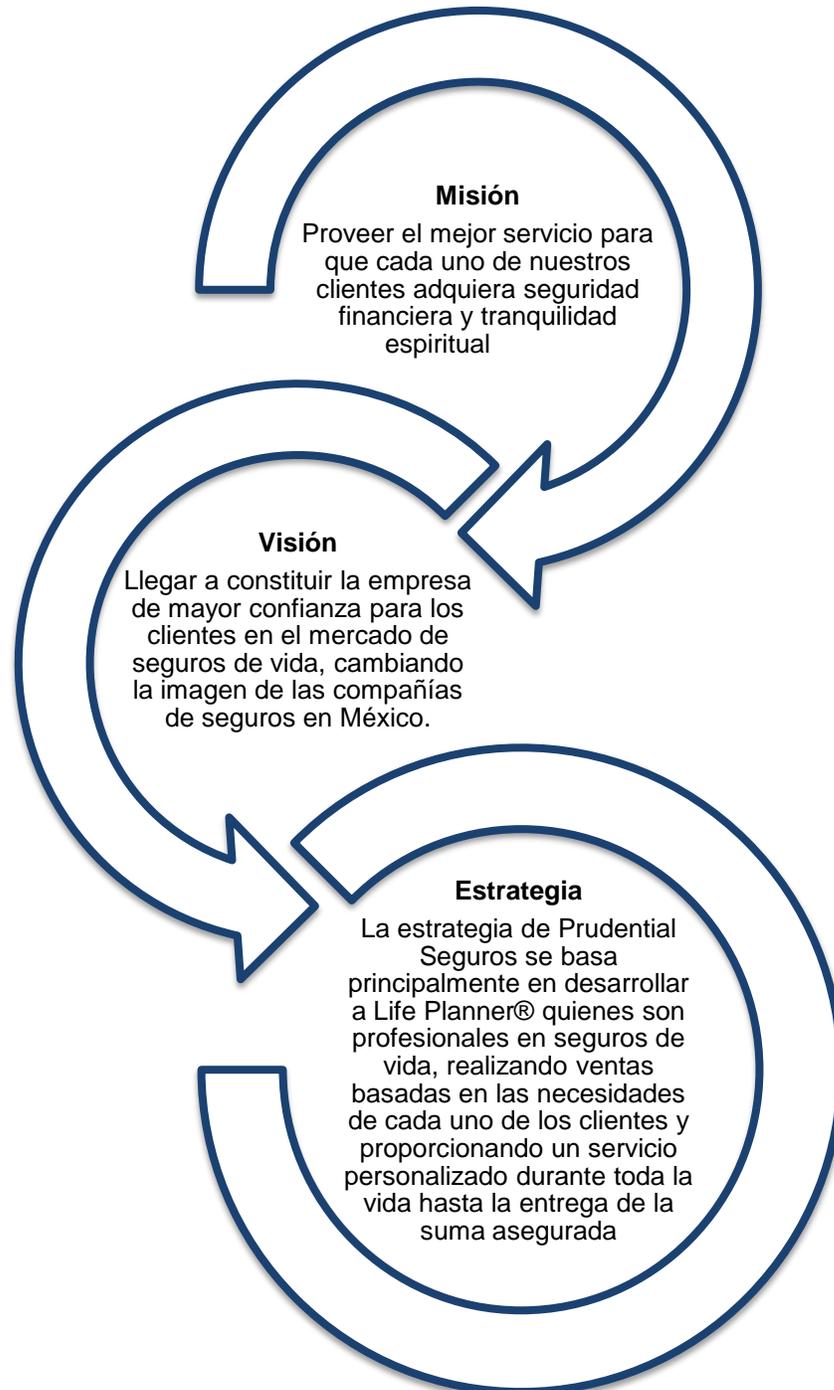


Figura 10. Misión, Visión y Estrategia de Prudential Seguros México

2.2 Valores

Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como colaboradores, clientes, proveedores y directivos.

En Prudential Seguros México, se han establecido los siguientes valores que son parte fundamental de la filosofía de la compañía, los cuales rigen la conducta de todos sus colaboradores y que se viven día a día.

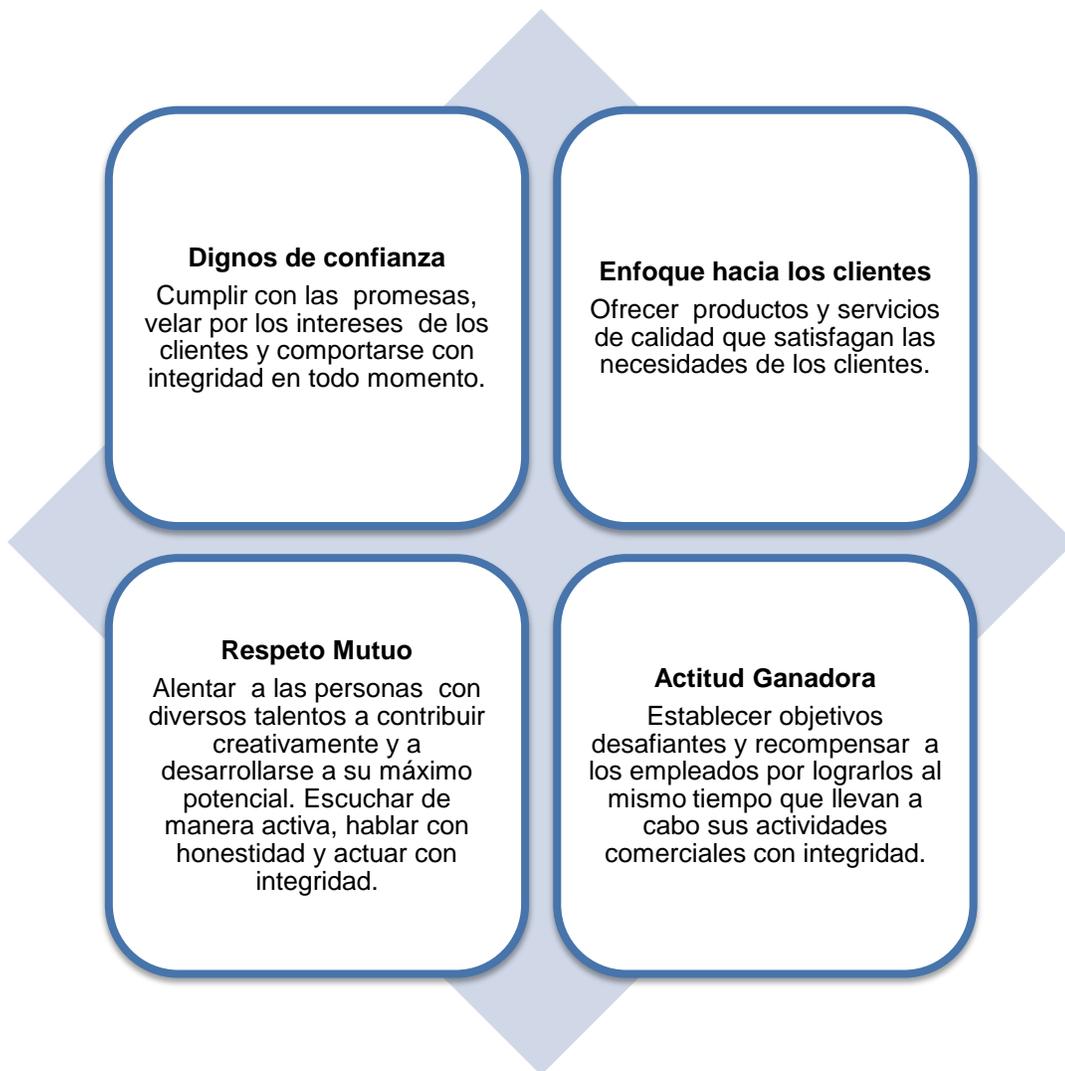
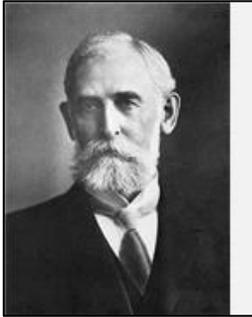


Figura 11. Valores de Prudential Seguros México

2.3 Historia



En 1875 nace Prudential Financial bajo el nombre de “Prudential Friendly Society”. La idea básica de su fundador, John F. Dryden, fue la consolidación de los principios imperecederos del seguro de vida, basados en el **“Amor a la familia y el amor entre los seres humanos, que vinculan a la sociedad”**.



John F. Dryden realmente conocía las necesidades de los trabajadores y comenzó con evaluar la posibilidad de desarrollar un seguro para los obreros. De manera paralela, en el Reino Unido se estaba comercializando con éxito un seguro para la clase trabajadora y con esa base, Dryden fue el primero en poner a la venta un seguro realmente económico en los Estados Unidos de Norteamérica, por sólo tres centavos de prima por semana.

1896 Se introdujo la **Roca de Gibraltar** como símbolo de la Compañía.

1987 Se establece **Prudential Japon**.

1989 Se establecen Prudential de **Korea y Taiwan**.

1997 Prudential-Bradesco JV se establece en **Brasil**.

1998 nuevas operaciones de Seguros de vida en **Argentina, Polonia** y las **Philippines**.

2001 Prudential se convierte en una empresa pública y cambia su nombre a **Prudential Financial Inc.**

2003 Prudential **Brasil** se establece como una empresa 100% Prudential.

2006 Se establece **Prudential Seguros en México**

Figura 12. Fechas relevantes de Prudential Financial

2.3.1 Prudential en México

Prudential Seguros México, S.A., fue constituida en febrero de 2006 y es una filial del grupo Financiero Internacional controlado por Prudential Financial Inc.

Prudential Seguros México, S.A., llega a México con la premisa de rescatar la esencia del seguro de vida la cual se basa en brindar tranquilidad financiera a sus clientes y sus familias; reformando el concepto de los seguros de vida a través de la profesionalización de la actividad de la ventas basada en productos hechos a la medida de las necesidades particulares de cada cliente y un servicio de calidad que va desde la contratación del seguro hasta la entrega de la suma asegurada.

Prudential Seguros México, S.A., ofrece seguros de vida diseñados por agentes especializados en seguros de vida que son llamados Life Planner®.

2006 Inicia operaciones Prudential Seguros México

2006 Ingresa la primera generación de Gerentes Comerciales.

2009 Ingresa la segunda generación de Gerentes Comerciales.

2009 Obtención por primer año Distintivo Empresa Socialmente Responsable

2011 Ingresa la tercera generación de Gerentes Comerciales.

2011 Obtención por primer año Distintivo Equidad de Género.

2012 Apertura el nuevo canal de distribución Agentes Independientes.

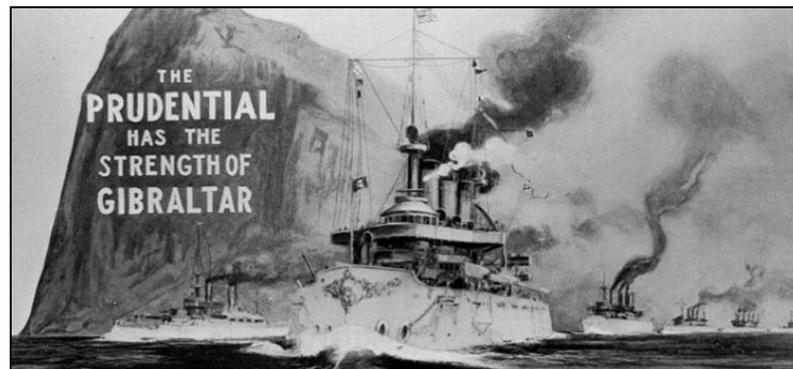
2013 Ingresa la cuarta generación de Gerentes Comerciales.

Figura 13. Fechas relevantes de Prudential Seguros México

2.4 Información General

Sumario de Prudential Financial

- **Oficina Matriz:** Newark, New Jersey, Estados Unidos.
- **Presidente y Director General (CEO):** Jonh Strangfeld
- **Operaciones:** Seguros de vida, pensiones, fondos para el retiro y administración de fondos, títulos y valores, fideicomisos, inmobiliaria entre otras.
- **Total de activos:** 943 billones de dólares en activos bajo administración al 31 de marzo de 2012.
- **Número de empleados:** 50,104 empleados y asociados en todo el mundo al 31 de diciembre de 2011
- **Número de Life Planner®:** 6,819 Life Planners en las operaciones de seguros fuera de Estados Unidos, excepto Gibraltar Life Advisors.
- **Presencia en México:** a través de Prudential Seguros México S.A. y Prudential Real Estate Investors.



2.4.1 Presencia Internacional

Presencia Mundial Prudential International Insurance (PII).

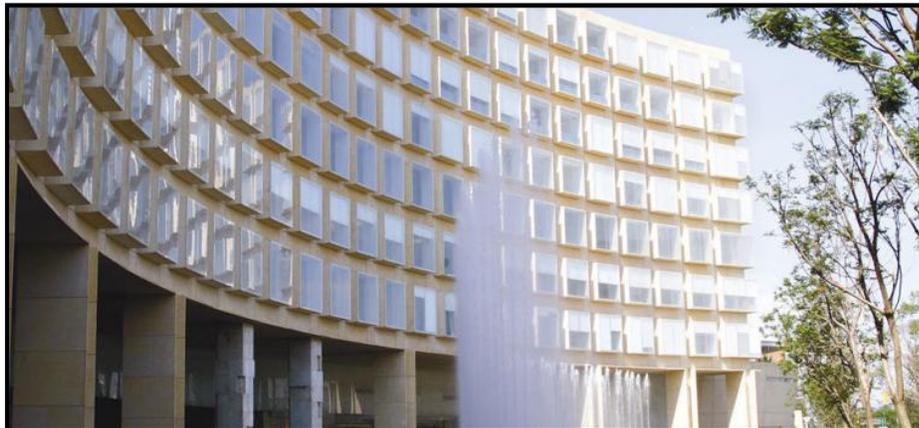


2.4.2 Life Planner®

Los Life Planner® son profesionales especializados en los Seguros de Vida, encargados de diseñar y proponer planes de protección acordes a las necesidades particulares de cada cliente y su labor implica una gran responsabilidad y compromiso.

2.4.2 Sumario de Prudential Seguros México S.A.

- Prudential Seguros México S.A. forma parte de uno de los grupos financieros más sólidos y reconocidos a nivel mundial: Prudential Financial, Inc.
- **Año de Fundación:** 2006
- **Producto:** Seguros de Vida
- **Oficina Matriz:** Antara Polanco
- **Canales de Distribución:** Life Planner® y Promotores y Agentes Independientes.
- **Número de empleados:** 90 empleados



2.5 Productos y Servicios

Prudential Seguros, S.A ofrece productos de Seguros de Vida.

El Seguro de Vida garantiza la protección contra la pérdida económica causada por la muerte de la persona asegurada el cual provee una suma de dinero a sus beneficiarios de manera tal que queden cubiertas sus necesidades financieras en el largo plazo.

Prudential Seguros México considera que los seguros de vida deben tener la protección necesaria para el cliente y su familia; por lo que sus productos de seguros de vida que ofrecen, son basados en las necesidades de cada cliente, para lo cual se elabora un análisis detallado de detección de necesidades donde se considera la edad, ocupación, número de integrantes de la familia, propiedades e ingresos anuales, etc., y posteriormente se diseña el plan de protección.

Los productos de Seguros de Vida que Prudential Seguros México, S.A. ofrece son:

Seguro de Vida Temporal

Es un Seguro de Vida con cobertura Temporal por Fallecimiento o Invalidez el cual está enfocado en la protección por fallecimiento o invalidez total y permanente, otorgando amplia protección con primas accesibles.

Seguro de Vida Temporal Premium

Es un Seguro de Vida con cobertura Temporal por Fallecimiento o Invalidez con devolución de primas, el cual permite cubrir una necesidad de protección fija por un periodo de tiempo determinado; además, en caso de llegar con vida al término de la cobertura contratada, se realizará la devolución de sus primas pagadas.

Seguro de Vida Vitalicio

Es un Seguro de Vida con cobertura Vitalicia por Fallecimiento o Invalidez, el cual da la oportunidad de tener una cobertura vitalicia por fallecimiento; por su flexibilidad, este seguro permite seleccionar la protección de acuerdo a las necesidades de cada persona.

Seguro de Vida Dotal

Es un Seguro de Vida con cobertura Temporal por Supervivencia, Muerte o Invalidez, el cual ofrece protección por muerte durante un período determinado y al cumplir el plazo seleccionado, se entregará la suma asegurada por supervivencia; este seguro logra proporcionar respaldo para fondos de educación, matrimonio o jubilación.

Seguro de Vida Ingreso Familiar

Es un Seguro de Vida con cobertura Temporal por Muerte o Invalidez para Ingreso Familiar, el cual ante un siniestro este seguro ofrece una sólida protección a la vida de la familia restante con una pensión mensual fija.

Seguro de Vida Ingreso Familiar Premium

Es un Seguro de Vida con cobertura Temporal por Muerte o Invalidez para Ingreso Familiar, al cual ante un siniestro ofrece una sólida protección a la vida de la familia restante con una pensión mensual fija, además de que se entregará la devolución de sus primas pagadas.

Seguro de Vida Ingreso al Retiro

Es un Seguro de Vida con cobertura Temporal por Supervivencia, Muerte o Invalidez para Ingreso al Retiro el cual prepara los fondos para el retiro y a la vez asegura la protección por muerte o invalidez total y permanente, en este seguro se puede seleccionar la forma de recibir la pensión de acuerdo a sus necesidades al plazo cumplido.

Seguro de Vida Ingreso al Retiro con Beneficios Fiscales

Es un Seguro de Vida con cobertura Temporal por Supervivencia, Muerte o Invalidez para Ingreso al Retiro con Beneficios Fiscales, el cual prepara los fondos para el retiro y a la vez asegura la protección por muerte o invalidez total y permanente; el asegurado puede seleccionar la forma de recibir la pensión de acuerdo a sus necesidades al plazo cumplido y aprovechar los beneficios fiscales que la Ley del Impuesto sobre la Renta ofrece a través del Art. 176 fracción V o del Art. 218.

Seguro de Vida Básico Estandarizado

Es un Seguro de Vida Temporal a 5 años, la cobertura es por fallecimiento en moneda nacional. Suma Asegurada \$100,000.00 o \$200,000.00 o \$300,000.00.

|

2.6 Estructura Corporativa

La estructura organizacional con la que Prudential Seguros México, gestiona sus operaciones en México es la siguiente:



CAPÍTULO 3 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Filosofía del área de Recursos Humanos (Misión, Visión y Estrategia)

A continuación se detallan los aspectos que nos ayudarán a conocer la razón de ser del área de recursos humanos en una aseguradora, así como aquellos puntos que permitan al lector contextualizar el ambiente de trabajo en el que el especialista de Recursos Humanos de Prudential Seguros México S.A. desempeña sus labores.

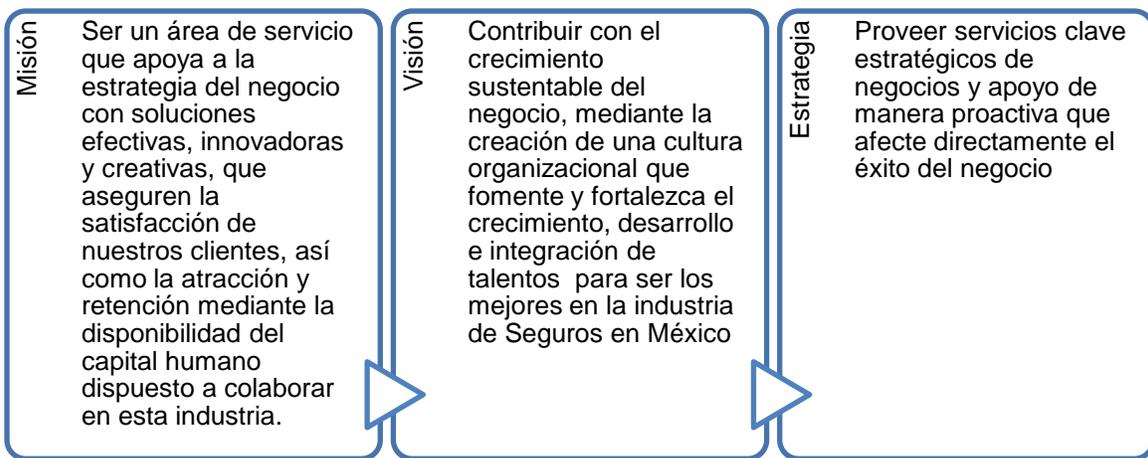


Figura 14. Misión Visión y Estrategia del área de Recursos Humanos

3.2 Análisis FODA del área Recursos Humanos

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

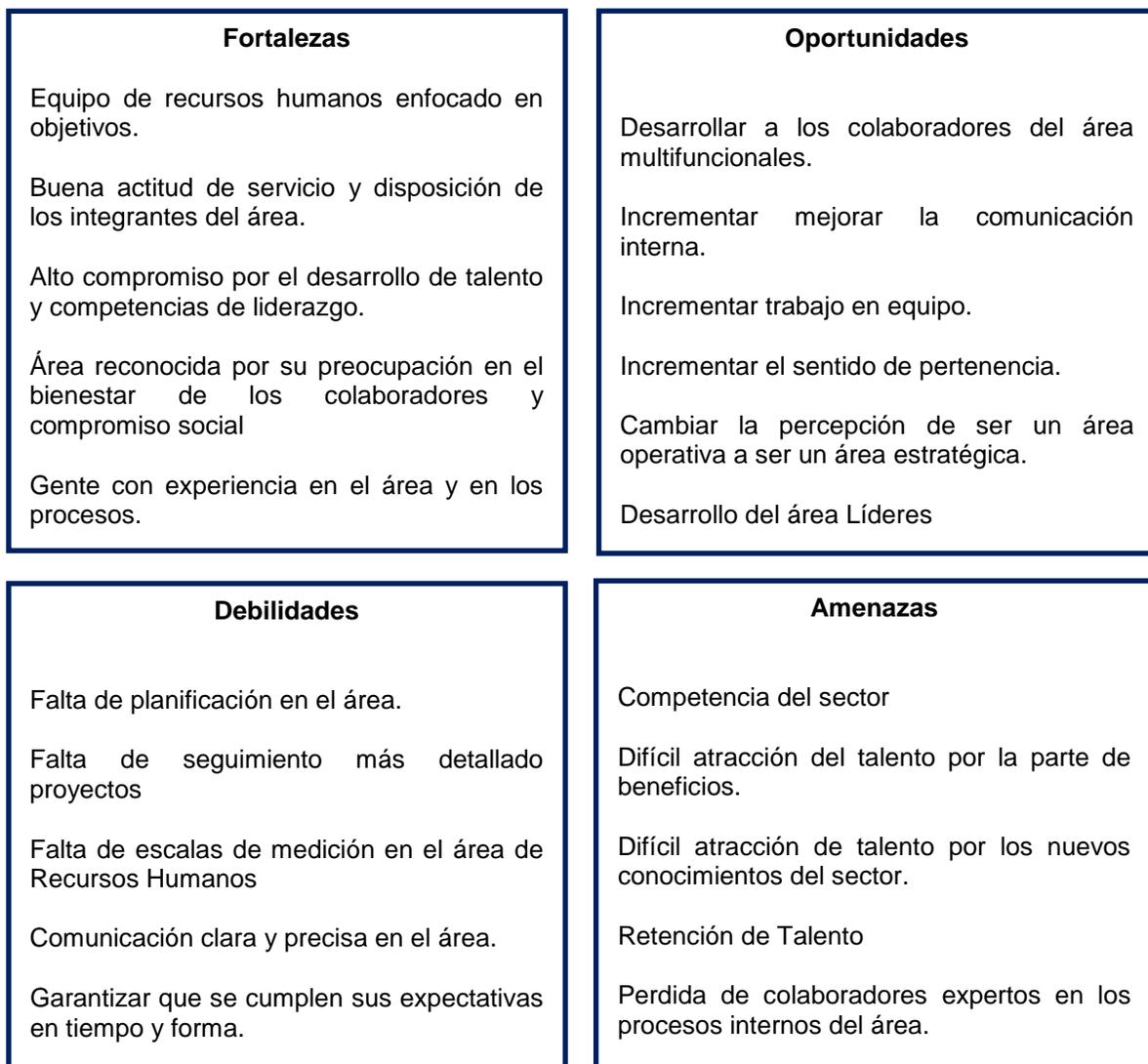


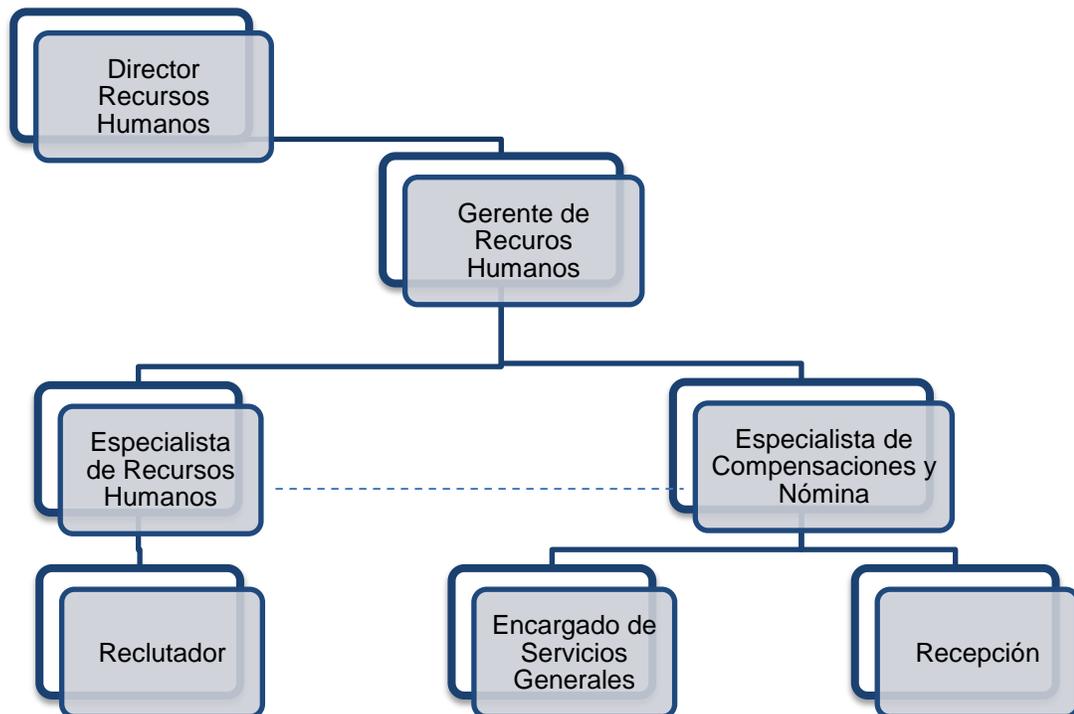
Figura 15. FODA del área de Recursos Humanos

3.3 Objetivos del área de Recursos Humanos

Los objetivos del área están alineados a la estrategia de la compañía.

- Promover el cambio de cultura organizacional enfocado al crecimiento rentable del negocio, reteniendo y atrayendo el mejor talento que nos permita tener procesos y servicios innovadores y de calidad.
- Promover el desarrollo profesional en todos niveles organizacionales, que le permita tener líderes con parrillas de reemplazo.
- Implementar medidas de evaluación, reconocimiento y retribución que hagan de Prudential un competidor efectivo en la industria
- Promover la cultura de Ética en la compañía en base a la estrategia corporativa
- Optimizar lo proceso de atención a clientes, incrementando los estándares de servicios de RH.

3.4 Estructura de Recursos Humanos



3.5 Sub-áreas de Recursos Humanos

A continuación se muestran las sub-áreas del departamento de Recursos Humanos en Prudential Seguros México S.A.

3.5.1 Atracción de Talento

Es el área encargada de establecer los procedimientos y técnicas orientadas a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos dentro de la compañía.

Tiene 4 actividades importantes, la cuales tienen procesos específicos y las cuales se detallarán en este capítulo.

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

Reclutamiento

Se encarga de ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

- Verifica que se cumplan con las políticas de reclutamiento establecidos.
- Publicar las vacantes de manera apegada a la descripción de puestos.
- Da seguimiento a los indicadores de reclutamiento para la dirección.

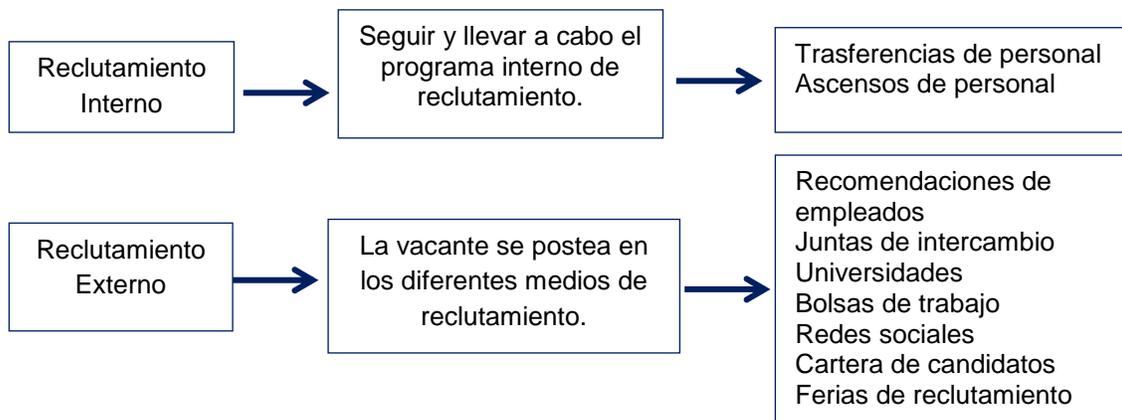


Figura 16. Fuentes de Reclutamiento

Selección

Se encarga de escoger junto con el gerente del área de entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

En dicho proceso se deben tomar en cuenta los requisitos del cargo, el perfil y características de los candidatos.

El área se apega a la descripción de puesto para tener a los candidatos idóneos para el puesto, aplicando las técnicas de selección adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

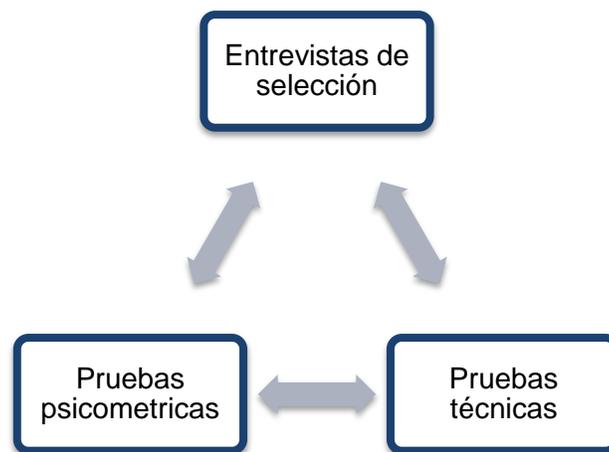


Figura 17. Técnicas de Selección

El área se encarga de evaluar y controlar los resultados para la toma de decisión en conjunto con el gerente del área.

Contratación

Realiza las propuestas económicas para los candidatos seleccionados, y garantiza que los empleados de nuevo ingreso comprendan las condiciones laborales y prestaciones de la compañía.

Se encarga de entregar el contrato y los documentos que integran el expediente del nuevo empleado.

Inducción

Desarrolla e implementa el plan de inducción para los nuevos empleados y que estos logren adaptarse fácilmente a la organización.

Para lograr una adaptación a la cultura, proceso y desarrollo se da seguimiento con el Plan 90 días donde se acompaña al nuevo empleado hasta lograr la mejor adaptación

3.5.2 Administración de Personal

Es el área encargada del control de los Recursos Humanos

Tiene 3 actividades importantes, las cuales tienen procesos específicos y las cuales se detallarán en este capítulo.

- Nómina
- Compensaciones
- Relaciones Laborales

Nómina

- Elaborar la nómina de pago mensual para los empleados.
- Es el área que controla mediante una transferencia electrónica el pago de salarios a cada uno de los empleados.
- Llevar el control de las deducciones aplicadas a los montos brutos del sueldo del personal por concepto de: Impuestos Sobre la Renta, Seguro Social Obligatorio, Pensión Alimenticia, Fondo de Jubilaciones, Caja de Ahorros, etc.

Compensaciones y Beneficios

Es el área encargada de las compensaciones y beneficios de los empleados.

- Realizar la liquidación administración y análisis de los sueldos de la compañía
- Supervisar el análisis de las compensaciones y beneficios que perciben los empleados y compararlos con los valores del mercado con el propósito de determinar su ubicación y proponer al Gerente en caso de que corresponda, los aumentos necesarios para lograr equidad con el mercado.
- Coordinar el asesoramiento a Gerentes y Directores sobre benchmarking de compensaciones para nuevos puestos y/o promociones.
- Supervisar la liquidación de salarios, comisiones, desvinculaciones.
- Asesorar a empleados sobre liquidación de impuesto a las ganancias 4ta categoría.
- Coordinar el armado y seguimiento del presupuesto y los gastos anuales del departamento y de las partidas salariales de toda la compañía.
- Coordinación de los beneficios para empleados como son: seguros de vida y gastos médicos mayores, fondo de ahorro, plan de pensiones, seguro de auto y vacaciones.

Relaciones Laborales

- Administrar y coordinar las desvinculaciones. Proveer información de contenido legal y laboral, con el propósito de garantizar la retribución cumpliendo con de los requisitos legales y colaborando con la tarea de retención de persona.
- Negociar liquidaciones finales para los empleados.
- Supervisión de la liquidación final, logística del acuerdo.
- Actuar como apoderado administrativo en conciliaciones legales.
- Brindar asesoramiento a los empleados en materia impositiva y de la seguridad social de su liquidación de sueldos.

3.5.3 Capacitación y Desarrollo

Es el área encargada de planear, coordinar y supervisar los procesos capacitación y desarrollo Organizacional en la compañía con base en los procedimientos y políticas establecidas para contribuir en la gestión del área de Recursos Humanos.

Diseña, desarrolla y mantiene actualizado el proceso de evaluación de desempeño, de acuerdo con las políticas establecidas, con el fin de promover el desarrollo del personal.

Desarrollar e implementar el plan anual de capacitación, de acuerdo con las necesidades detectadas y en base al presupuesto autorizado, para fortalecer el desarrollo de los empleados.

3.5.4 Comunicación Interna

El área de comunicación interna es la encargada de establecer el plan de comunicación interna así como desarrollar y aplicar las políticas correspondientes de comunicación que contribuyen a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía para conseguir retener el talento.

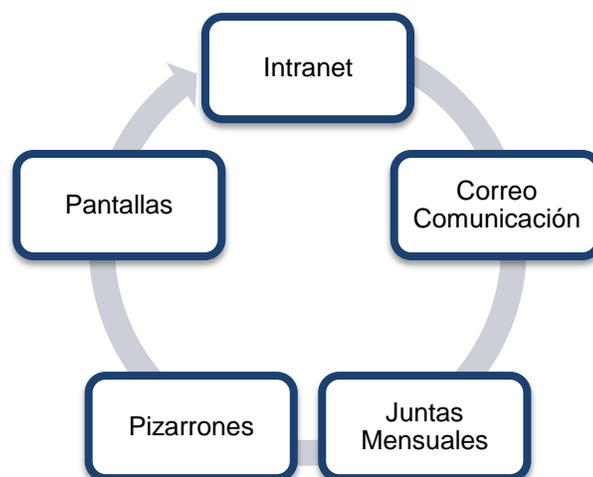


Figura 18. Herramientas de Comunicación Interna

3.5.5 Desarrollo Organizacional

Esta área en la compañía tiene como objetivo el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa, así como una respuesta al cambio



Figura 19. Temas de DO en la compañía

3.5.6 Servicios Generales

El área que se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente los servicios de mantenimiento, mensajería, vigilancia, limpieza, así como la seguridad en la compañía.

- Elaborar el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte, energía agua, gas, etc.
- Contratar los servicios de vigilancia y servicio de mensajería a través de la contratación de empresas de servicios especializados.
- Elaborar proyectos de remodelación, adaptación, reparación y mantenimiento
- Control y manejo de presupuesto.

3.5.7 Responsabilidad Social

Recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

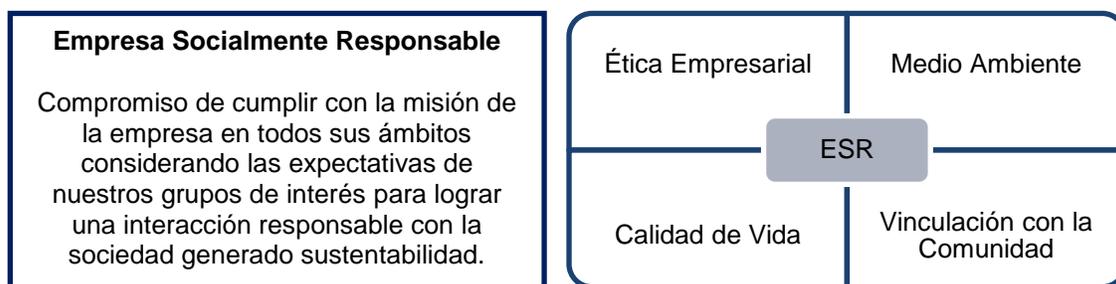


Figura 20. Empresa Socialmente Responsable

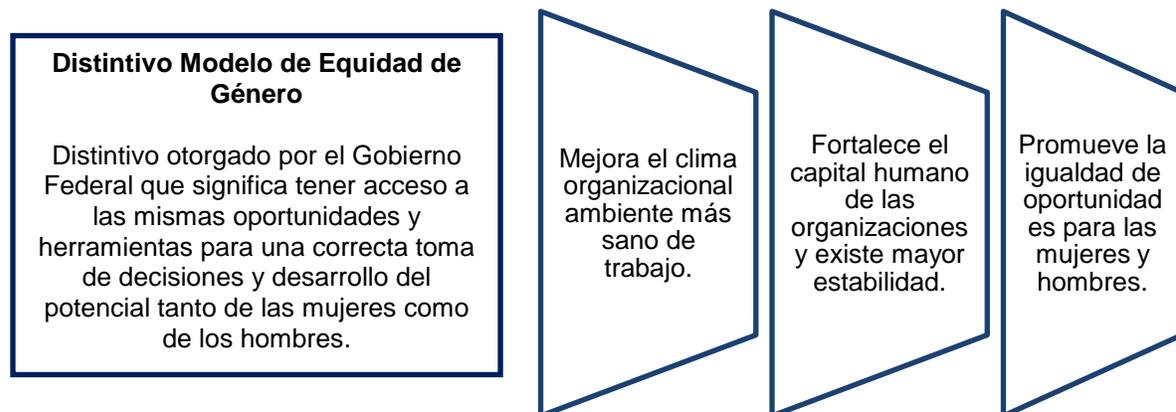


Figura 21. Modelo de Equidad de Género

CAPÍTULO 4 PERFIL DE UN ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Objetivo del Puesto

A continuación se detalla la descripción de puesto de un Especialista en el área de Recursos Humanos.

Planear, realizar y coordinar los procesos de atracción de talento, comunicación interna, procesos de desarrollo organizacional y responsabilidad social en la compañía con base en las estrategias establecidas por la dirección para contribuir en la gestión del área y propiciando las mejores condiciones para los empleados. (Ver Anexo 1)

4.2 Funciones del Puesto

Atracción de Talento

Buscar, identificar, atraer y seleccionar al personal idóneo para la empresa, para la cual se exploran diferentes fuentes de reclutamiento, realizando entrevistas, aplicando pruebas psicométricas y otros protocolos de selección.

Realizar la contratación de los nuevos empleados, así como desarrollar e Implementar el plan de inducción de empleados para que los nuevos integrantes logren adaptarse fácilmente a la organización. (Ver Anexo 1)

Comunicación Interna

Elaborar y difundir los programas de comunicación interna de la empresa con el fin de transmitir información del negocio y relevante para los empleados. (Ver Anexo 1)

Responsabilidad Social

Encargada de apoyar las acciones de responsabilidad social, seguimiento a los proyectos y diagnóstico para la obtención del distintivo de Empresa Socialmente Responsable, Equidad de Género y cualquier otro distintivo para la empresa. (Ver Anexo 1)

Desarrollo Organizacional

Encargada de realizar diagnóstico de cultura y efectividad organizacional, implementar acciones de integración y contribuir con las acciones relacionadas con la mejora del clima organizacional de la compañía. (Ver Anexo 1)

Recursos Humanos

Reportar y dar seguimiento a los proyectos a la casa Matriz.

Responsabilidad Financiera control y manejo de presupuesto de las áreas a su cargo.

4.2 Principales Contactos

Área	Contacto Interno	Contacto Externo
Atracción de Talento	Directores y gerentes de las áreas Empleados de nuevo ingreso	Candidatos Grupos de reclutamiento Proveedores
Comunicación Interna	Área de Mercadotecnia y Sistemas Todos los empleados	Agencia de comunicación
Responsabilidad Social	Dirección General. Todos los empleados	Consultores y asociaciones de responsabilidad social.
Desarrollo Organizacional	Todos los empleados	Proveedores de encuestas de clima, integración. Consultores de recursos humanos.
Recursos Humanos	Casa matriz (informar y reportar información del área) Finanzas (manejo de presupuesto)	

4.3 Perfil Técnico

Estudios universitarios: Lic. Administración, Psicología, Pedagogía. (Ver Anexo 1)

Experiencia:

- 3 a 5 como Generalista de Recursos Humanos (reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional, responsabilidad social, de preferencia experiencia en el sector.
- Dominio de idioma inglés conversacional.
- Manejo de Office avanzado.

Habilidades Interpersonales

- Actitud de Servicio.
- Orientación a Resultados.
- Control de Procesos.
- Empatía.
- Aptitud para las relaciones interpersonales.

Habilidades Técnicas:

- Inglés 70%
- Manejo de Office

CAPÍTULO 5 EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.1 Experiencia Profesional

Mi experiencia profesional radica principalmente en las funciones del área de Recursos Humanos en el sector de Seguros. A continuación se detalla la experiencia

Prudential Seguros México S.A.

Especialista de Recursos Humanos

Julio 2013 - Actual

Funciones:

Atracción de Talento

Función - Identificar, atraer y seleccionar el mejor talento.

1. Coordinar al equipo designado para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección.
2. Monitorear y dar seguimiento a los indicadores de reclutamiento.
3. Llevar a cabo el proceso de contratación de los nuevos colaboradores.
4. Llevar a cabo la gestión de beneficios para los empleados como seguro de vida, seguro de gastos médicos, seguro de auto y vacaciones.

Comunicación Interna

Función- Elaborar y difundir programas de comunicación

1. Administrar plan de comunicación interna, calendarizando y dando seguimiento a las actividades de la compañía, para garantizar una comunicación clara y oportuna.
2. Administrar las herramientas de comunicación interna actualizando la información para una comunicación oportuna a los colaboradores.
3. Realizar comunicados con base en requerimientos de usuarios y unificando el canal de comunicación formal.

Desarrollo Organizacional

Función- Diagnosticar el nivel de satisfacción de los colaboradores e implementar acciones.

1. Diseño, aplicación y seguimiento de la encuesta de clima laboral para los empleados.
2. Apoyar a las diferentes áreas para el establecimiento de planes de acción.
3. Seguimiento a los planes de acción establecidos con relación a la encuesta.

Función- Crear programas de reconocimiento institucional.

1. Gestionar el programa de reconocimiento institucional dando seguimiento para fortalecer una cultura de reconocimiento.

Función- Implementar planes de inducción a nuevos colaboradores.

Función- Coordinación de eventos para los empleados.

Función- Elaboración de reportes para entrega a casa matriz.

Responsabilidad Social

Función- Apoyar las acciones de responsabilidad social y certificaciones de la compañía.

Implementar certificaciones de la compañía de responsabilidad social para enriquecer el posicionamiento de la compañía en la industria. (Responsabilidad Social, Equidad de Género, Súper Empresas para trabajar en México)

Organizar acciones de filantropía en la compañía.

Prudential Seguros México S.A.

Analista de Recursos Humanos

Febrero 2009 – Julio 2013

Funciones

Ejecutar el proceso de reclutamiento en todos los niveles de la compañía.

Manejo de las diferentes fuentes de reclutamiento.

Llevar a cabo el proceso de contratación en inducción de los nuevos colaboradores.

Ejecutar procesos de comunicación interna.

Gestión y ejecución de procesos de certificaciones para la compañía.

Diseño, aplicación y seguimiento de la encuesta de clima laboral de los colaboradores.

Seguros Monterrey New York Life.

Becario de Desarrollo Humano

Julio 2006 – Febrero 2009

Funciones

- Publicación de vacantes en las diferentes fuentes de fuentes de reclutamiento, (Bolsas de trabajo, Universidades, Recomendaciones, Juntas de Reclutamiento)
- Filtros de perfiles y selección de candidatos de acuerdo al perfil solicitado por el área.
- Aplicación de pruebas psicométricas a candidatos de acuerdo a perfil (Técnica DISC, 16 Factores Típicos de Personalidad, Habilidades de Negociación, Terman, Estilos de Manejo de Conflictos, Valores y Motivadores)
- Seguimiento al proceso de contratación de candidatos seleccionados
- Control de expedientes del nuevo ingreso en la compañía.
- Elaboración de reporte de indicadores de reclutamiento para la dirección.
- Logística de capacitación en México
- Control de reportes de capacitación a nivel nacional para entrega a la dirección.

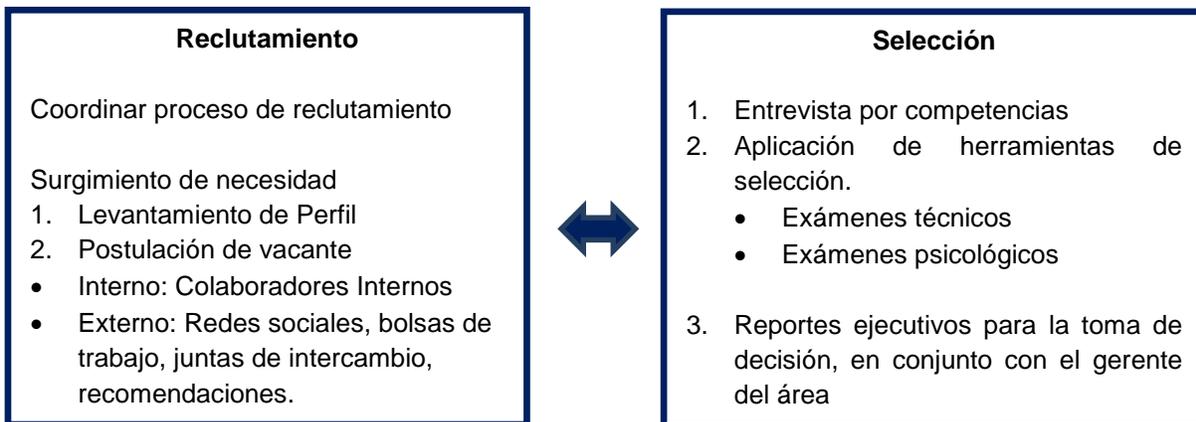
5.2 Impacto de las funciones del Especialista de Recursos Humanos

A continuación se describen brevemente cada una de mis funciones y el impacto que tienen en la organización.

Atracción de Talento

Las funciones respectivas del área de Atracción de Talento están enfocadas en cuatro funciones importantes, las cuales se mencionan así como el impacto que tienen dentro de la organización:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

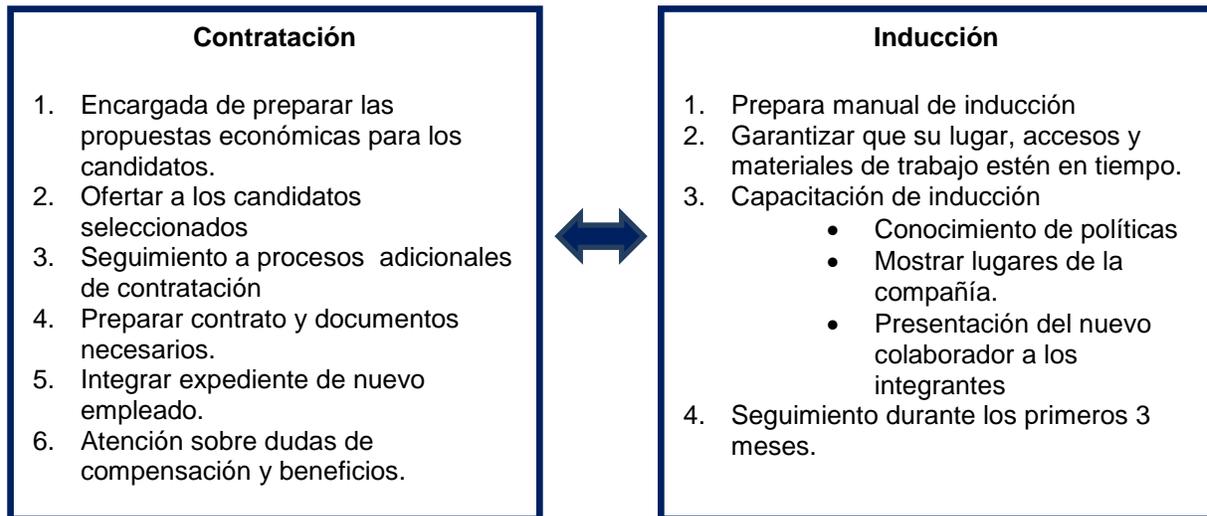


Impacto:

El proceso de reclutamiento y selección de personal es fundamental ya que a través de éste, la organización ofrece las oportunidades de empleo que pretende llenar y se atraen los candidatos idóneos, capaces de ocupar un puesto dentro de la compañía

Asimismo, el especialista será el principal filtro para reclutar y seleccionar personas ideales para cada puesto con estándares de calidad para no repercutir en los procesos internos de cada área, por lo que el análisis que efectúe será clave para la compañía

Atracción de Talento



Impacto:

El proceso de contratación e inducción facilita que el personal de nuevo ingreso empiece a ser productivo con mayor rapidez.

Estos procesos cobran un impacto importante para la compañía ya que permite la adaptación del personal al nuevo entorno reconociendo la filosofía de la compañía, objetivos, entorno y orientación relacionada al trabajo.

Comunicación Interna

La comunicación interna está dirigida a los colaboradores y área encargada de las siguientes funciones:

1. Diseñar plan de comunicación.
2. Diseñar políticas de medios de comunicación.
3. Manejo de medios de comunicación
 - Intranet
 - Correo de comunicación
 - Tableros de comunicación
 - Juntas mensuales
 - Revista de comunicación



Impacto:

El análisis y el desempeño del especialista se verá reflejando en que la comunicación sea efectiva, eficiente y logre transmitir los mensajes adecuadamente a lo largo de toda la organización ya que del impacto de la comunicación interna dependen factores tan importantes como la motivación de los colaboradores, la información sobre aspectos fundamentales de la organización, la generación de un adecuado clima laboral, la coordinación entre distintas áreas de la compañía, la adecuada transmisión de los mensajes de la empresa.

Desarrollo Organizacional

Es el área encargada de incorporar, mantener y desarrollar a los colaboradores de la compañía teniendo las siguientes funciones:

1. Encargada del diseño de diagnóstico de clima laboral
2. Monitoreo de aplicación del diagnóstico
3. Análisis y presentación de resultados
4. Seguimiento a establecimiento de planes de acción
5. Monitoreo e indicadores de planes de acción.
6. Establecimiento de programas de reconocimiento
7. Integración y actividades enfocadas a los empleados



Impacto:

La función específica del especialista involucrado en procesos de clima organizacional cobra una relevancia importante ya que para la compañía resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente en los resultados. Un adecuado clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa con buen desempeño y otra con bajo desempeño, adicional a que ayuda a la compañía a ser reconocida a nivel sector y a atraer mejor talento y a disminuir el índice de rotación.

Responsabilidad Social

Es el compromiso que tiene la compañía con relación a sus grupos de interés.

1. Diseñar campañas enfocadas a la responsabilidad social en los diferentes ámbitos de actuación:
 - a. Medio Ambiente
 - b. Calidad de Vida
 - c. Vinculación con la Comunidad
 - d. Ética Empresarial
2. Encargada de la postulación y seguimiento para la obtención del Distintivo Empresa Socialmente Responsable.
3. Diseñar campañas enfocadas a Equidad de Género relacionadas con la no discriminación, igualdad de oportunidades, equidad de sueldos, capacitación, calidad de vida entre otras.
4. Encargada de postulación y seguimiento para la obtención de Distintivo Modelo de Equidad de Género
5. Proponer nuevas postulaciones de distintivos para la organización.



Impacto:

La función del especialista en el ámbito de la responsabilidad social tiene un gran impacto en diferentes puntos.

- Lealtad y menor rotación de los grupos de relación.
- Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
- Contribución al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
- Incremento en las ventas, se refuerza la lealtad del consumidor.
- La Responsabilidad Social Empresarial es hoy un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa.
- Incremento en la productividad y en la calidad.
- Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.

Capítulo 6 Recomendaciones

Recomendaciones

De acuerdo a mi experiencia en el área de Recursos Humanos me permito realizar una serie de recomendaciones, que podrían ser aplicadas al área para lograr una mayor eficiencia de recursos y asegurar el logro de objetivos.

Las recomendaciones son:

Considerar al área de Recursos Humanos como un área estratégica ya que la atracción, el desarrollo y la retención de talento son fundamentales para resultados exitosos de la organización.

Es necesario que los colaboradores del área de Recursos Humanos redefinan su papel en la compañía; es decir que se coloquen en la posición de asesores estratégicos que logren contribuir al desarrollo del negocio.

El área de Recursos Humanos debe fungir como un área estratégica para proyectos de cambio de cultura, siendo los integrantes de dicha área los promotores de cambio para lograr los objetivos esperados por la dirección.

Las tendencias de reclutamiento en estos tiempos están enfocadas en las redes sociales como lo son Facebook, LinkedIn, Twitter, Blogs de Reclutamiento, etc., por lo que se recomienda que exista capacitación suficiente que facilite y potencie las relaciones personales de los reclutadores; logrando que las aplicaciones y funcionalidades permitan a los usuarios identificar los perfiles adecuados.

La compañía tiene que construir el talento; derivado de las actualizaciones y nuevas leyes en el sector de seguros debe haber un permanente seguimiento de capacitación y desarrollo para los colaboradores en todos los niveles de la compañía.

Establecer descripciones de puesto en la compañía, esto permitirá tener un proceso claro de reclutamiento y selección; adicional permitirá al empleado tener claridad de los alcances y el impacto de las funciones en la posición que ocupan en la compañía.

Desarrollar un sistema de gestión de desempeño que permita generar una conexión entre los objetivos del negocio, las metas individuales y de equipo para generar equipos de alto rendimiento y lograr un equilibrio entre los aspectos fuertes y suaves de la compañía esto permitirá el desarrollo profesional y una buena retribución.

Desarrollar a líderes multiplicadores con una visión amplia de la inteligencia de su equipo y una visión amplia del negocio logrando que estos sean responsables de la atracción y optimización del talento, de tener retos, de promover la responsabilidad y exigir el mejor trabajo mental, logrando con ello sacar la capacidad total de los colaboradores y resultados extraordinarios para la compañía.

Con la herramienta actual de desempeño se debe lograr establecer planes de desarrollo retadores para los colaboradores, dar seguimiento por parte los líderes y recursos humanos garantizando que se cumplan, logrando esto, se generará un mayor compromiso.

Fomentar equilibrio entre los diferentes aspectos del colaborador, eliminando el concepto de que el empleo es un medio de subsistencia, sino convirtiéndolo en un complemento de vida como lo son salud, familia, pasatiempos, etc.

Crear manual de Recursos Humanos donde se establezcan políticas claras sobre Reclutamiento y Contratación, Evaluación del Desempeño, Promociones y Desarrollo, Relaciones Laborales, Compensaciones y Beneficios.

La reputación, el clima laboral, la cultura organizacional, la comunicación y responsabilidad social son diferenciadores en el sector por lo que se recomienda seguir fomentando las actividades filantrópicas, familiares, de integración, salud, etc., que sin duda son un imán para la atracción de talento y que ayudan a posicionarnos como excelentes empleadores en el mercado.

La comunicación interna es un área de suma importancia que permite dar a conocer con claridad y en tiempo sobre los cambios, estrategias, beneficios, eventos, etc, por lo que se recomienda tener un plan de comunicación establecido con campañas claras de comunicación.

Las siguientes recomendaciones están enfocadas principalmente a las mejorar del especialista de recursos humanos:

Desarrollar al especialista como un ejecutivo de recursos humanos como socio estratégico que apoye a las diferentes disciplinas de recursos Humanos y que logre identificar, reclutar, seleccionar, desarrollar, desvincular al talento tomando en cuenta siempre los criterios éticos de la compañía.

El especialista debe fungir como un agente de cambio siendo este un facilitador, diseñador y ser referente para otros.

Desarrollar habilidades de comunicación, análisis, orientación a resultados, enfoque a procesos, liderazgo, ya que esto generará que el especialista sea un agente de cambio en la organización y tenga claridad de los objetivos que persigue la misma.

Formalizar los procesos y actividades del especialista de recursos humanos documentando su descripción y políticas alrededor de su trabajo; con ello logrará tener una mejor actuación y toma de decisiones.

No necesariamente tiene que ser un experto en comunicación, pero debe tener la capacidad de crear alianzas de valor con las áreas involucradas en el tema como lo son Mercadotecnia y Diseño.

El especialista debe estar pendiente de las necesidades de sus clientes internos y de establecer mecanismos que le permitan asegurar que existe un entendimiento claro de dichas necesidades.

Establecer indicadores y procesos de seguimiento para cada una de tus funciones que permitan identificar cuando hay retrasos ya que son procesos dinámicos que requieren actualización continua.

Conclusiones

Conclusiones

A lo largo del trabajo presentado, hemos visto que es necesario que el área de Recursos Humanos, consideren dentro de su visión y misión el apoyo a la estrategia de compañía considerando a los colaboradores como el factor más importante para el logro de los objetivos.

Las nuevas tendencias en relación con el comportamiento plantean un manejo sistémico de los subsistemas de Recursos Humanos orientado al mismo tiempo a la estrategia y a las personas. Se debe buscar una relación ganar – ganar, donde las necesidades tanto de la organización como de las personas son importantes.

Para que la compañía logre los objetivos, es inminente la necesidad de contar con el talento necesario, por lo que un proceso de reclutamiento claramente establecido es de suma importancia ya que ayudará a garantizar que las personas correctas se encuentren en la posición correcta. Por lo anterior el área de Recursos Humanos tiene un gran reto atraer, desarrollar y retener al factor más importante de la organización, las personas.

Las nuevas tecnologías representan una gran oportunidad para el área de Recursos Humanos que debe aprovechar para atraer y retener los mejores profesionales.

El desarrollo de líderes es fundamental para la atracción y desarrollo de los colaboradores, crear líderes que deleguen y desarrollen a los colaboradores es un gran reto para las organizaciones.

Es importante que el proceso de evaluación de desempeño y desarrollo de los colaboradores busque alinearse a la estrategia de la compañía, de esta manera contará con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias, en relación con el puesto que ocupan en la actualidad y que ocuparán en el futuro.

Recursos Humanos debe ser un promotor para fortalecer la cultura organizacional, un clima laboral adecuado, una comunicación clara y responsabilidad social; ya que estos generan confianza entre los colaboradores y permanencia en la organización, así como reputación y valor agregado ante los competidores.

Recursos Humanos es un área responsable de crear, implementar y fomentar las mejores prácticas de los diferentes sectores como lo son horarios flexibles, trabajo en casa, y fomentar el balance vida- trabajo, etc., ya que es un factor importante para la retención del talento.

El especialista de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en el logro de los objetivos del área y de la compañía ya funge como un agente de cambio y socio estratégico para las diferentes áreas de la compañía.

Por lo anterior, es importante que el especialista de Recursos Humanos posea un estilo de liderazgo desarrollador, que le permita ser un agente mediador entre las necesidades la organización y las necesidades de los integrantes de la misma, a través de la innovación, servicio y empatía.

El especialista de Recursos Humanos colabora en la organización para garantizar la continuidad en la ejecución de sus procesos, ya que busca fomentar la pertenencia de los empleados. Asimismo, a través del diseño de descripciones de puesto ayudará a reducir costos a la organización evitando que exista duplicidad de funciones.

Será necesario que el especialista de Recursos Humanos tenga la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno de la organización y brindar las mejores soluciones para la organización y los colaboradores.

Finalmente, considero que el factor más importante para las organizaciones, es el factor humano, y que de este depende el éxito o fracaso; por lo que el área y los expertos en Recursos Humanos son estratégicos.

Bibliografía

- INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición, 2004
- ADMINISTRACIÓN MODERNA. Reyes Ponce Agustín. Editorial Limusa, 2004.
- ADMINISTRACIÓN- Lourdes Munch. Editorial Pearson Educación. 2007.
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición. 2001
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Allens Martha Alicia. Editorial Granica.
- <http://www.matrizfoda.com>
- www.cemefi.org
- www.portalprudential.com.mx

Anexos

DESCRIPCION DE PUESTO	
DATOS GENERALES	
Fecha de Elaboración:	10 de septiembre de 2014
Código del Puesto:	
Nombre del Puesto:	Especialista de Recursos Humanos
Dirección:	Recursos Humanos
Área:	Recursos Humanos
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
I. DATOS DEL PUESTO	
Ubicación:	Home Office
Tipo de puesto:	Sin personal a cargo
Nivel de Puesto:	Especialista
Puesto al que reporta:	Gerente de Recursos Humanos
Número de Personal a su Cargo:	Directos: 0
	Indirectos: 0
Estructura Organizacional:	Puesto al que reporta Puestos que le reportan
 <pre> graph TD A[Gerente de Recursos Humanos] --> B[Coordinador de Compensaciones y Servicios Generales] A --> C[Especialista de Recursos Humanos] </pre>	
II. ALCANCE DEL PUESTO	
Objetivo del puesto	
<small>Su puesto tiene una razón principal de existir en la organización, en la cual, resume e integra las principales funciones, responsabilidades y resultados finales del puesto. Es decir, responde a las preguntas ¿Para qué existe su puesto en la organización? ¿Cuál es la función principal y resultado general que debe lograr la persona que ocupe este puesto? Elabore el objetivo respondiendo a las preguntas ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿De acuerdo con qué?, ¿Para qué lo hace?.</small>	
Planear y coordinar los procesos de atracción de talento, comunicación, responsabilidad social, clima laboral con base en los programas establecidos para apoyar efectivamente la estrategia del área, con la finalidad de proporcionar las mejores condiciones laborales.	



Función 4				% Importancia
Apoyar las acciones de responsabilidad social y certificaciones de la compañía				20%
Acción ¿Qué hace? (Verbo en infinitivo) Ej. Analiza, Recaba, Archiva, etc.	Objeto ¿Cómo lo hace? Ej. Revisando, Capturando, etc.	Resultado Final ¿Para qué lo hace? Ej. Para controlar, Para asegurar, etc.	Indicador ¿Cómo se mide? Ej. Volumen de Ventas, % de Retención, etc.	
1	Implementar certificaciones de la compañía de responsabilidad social	compilando las evidencias necesarias para cada certificación	para enriquecer el posicionamiento de la compañía en la industria.	
2	Organizar el día mundial del voluntariado (OVD)	gestionando el proyecto y promoviendo la participación de los clientes internos y externos	para fortalecer la cultura de responsabilidad social dentro de la compañía y sus familias.	
3				
4				
5				
Conocimientos requeridos:	Responsabilidad Social, Filantropía, conocimiento del negocio.			Grado de complejidad: Medio
Habilidades:	Control de Procesos, Organización, comunicación.			
Función 5				% Importancia
Acción ¿Qué hace? (Verbo en infinitivo) Ej. Analiza, Recaba, Archiva, etc.	Objeto ¿Cómo lo hace? Ej. Revisando, Capturando, etc.	Resultado Final ¿Para qué lo hace? Ej. Para controlar, Para asegurar, etc.	Indicador ¿Cómo se mide? Ej. Volumen de Ventas, % de Retención, etc.	
1				
2				
3				
4				
5				
Conocimientos requeridos:				Grado de complejidad:
Habilidades:				
Función 6				% Importancia
Acción ¿Qué hace? (Verbo en infinitivo) Ej. Analiza, Recaba, Archiva, etc.	Objeto ¿Cómo lo hace? Ej. Revisando, Capturando, etc.	Resultado Final ¿Para qué lo hace? Ej. Para controlar, Para asegurar, etc.	Indicador ¿Cómo se mide? Ej. Volumen de Ventas, % de Retención, etc.	
1				
2				
3				
4				
5				
Conocimientos requeridos:				Grado de complejidad:
Habilidades:				

Funciones Principales				
Su puesto es responsable de desarrollar diversas funciones importantes que están dirigidas a producir los resultados finales, por los cuales, cualquier persona que ocupe este puesto podría ser medido en sus desempeños. Las funciones y resultados finales deberán permitir cumplir con el propósito del puesto.				
Función 1				% Importancia
Identificar, atraer y seleccionar al mejor talento para las vacantes de la compañía.				30%
Acción ¿Qué hace? (Verbo en Infinitivo) Ej. Analiza, Recaba, Archiva, etc.	Objeto ¿Cómo lo hace? Ej. Revisando, Capturando, etc.	Resultado Final ¿Para qué lo hace? Ej. Para controlar, Para asegurar, etc.	Indicador ¿Cómo se mide? Ej. Volumen de Ventas, % de Retención, etc.	
1	Ejecutar y optimizar el proceso de atracción de talento	explorando diferentes fuentes de reclutamiento, realizando entrevistas, aplicando protocolos de selección de la compañía	para asegurar la calidad de talento contratado.	Cumplimiento en tiempo Nivel de Satisfacción
2	Contratar a los nuevos colaboradores	ejecutando el proceso de alta	para garantizar el cumplimiento a la ley y las políticas internas en tema de contratación	
3				
4				
5				
Conocimientos requeridos:	Reclutamiento, Contratación y Capacitación, Conocimiento de LFT, Conocimiento del Negocio			Grado de complejidad: Medio
Habilidades:	Comunicación, Actitud de Servicio, Enfoque a Resultados, Manejo de conflictos, Negociación			
Función 2				% Importancia
Elaborar y difundir los programas de comunicación interna de la empresa con el fin de transmitir información del negocio que sea relevante para los empleados.				20%
Acción ¿Qué hace? (Verbo en Infinitivo) Ej. Analiza, Recaba, Archiva, etc.	Objeto ¿Cómo lo hace? Ej. Revisando, Capturando, etc.	Resultado Final ¿Para qué lo hace? Ej. Para controlar, Para asegurar, etc.	Indicador ¿Cómo se mide? Ej. Volumen de Ventas, % de Retención, etc.	
1	Administra el plan de comunicación interna	calendarizando y dando seguimiento las diferentes actividades de la compañía	para garantizar una comunicación clara y oportuna hacia los colaboradores	Cumplimiento en tiempo/ Efectividad de Medios
2	Administrar las herramientas de comunicación	actualizando los medios disponibles con la información necesaria	para una comunicación oportuna hacia los empleados.	
3	Realizar los comunicados con base en los requerimientos de los usuarios	recabando la información correcta, diseñando y comprobando la calidad	para unificar el canal de comunicación formal de la compañía.	
4				
5				
Conocimientos requeridos:	Comunicación, Redacción, Ortografía, Conocimiento del Negocio			Grado de complejidad: Medio
Habilidades:	Comunicación, Actitud de Servicio, Control de Procesos, Planeación, Relación con otras áreas.			
Función 3				% Importancia
Diagnosticar el nivel de satisfacción de los colaboradores así como desarrollar, implementar y dar seguimiento a las acciones para mejorar el sentido de pertenencia y clima laboral				30%
Acción ¿Qué hace? (Verbo en Infinitivo) Ej. Analiza, Recaba, Archiva, etc.	Objeto ¿Cómo lo hace? Ej. Revisando, Capturando, etc.	Resultado Final ¿Para qué lo hace? Ej. Para controlar, Para asegurar, etc.	Indicador ¿Cómo se mide? Ej. Volumen de Ventas, % de Retención, etc.	
1	Opera el procedimiento de la encuesta de opinión anual	diseñando y aplicando la encuesta con base en los requerimiento de la compañía	para asegurar la disponibilidad del canal	Cumplimiento en tiempo y forma Nivel Satisfacción
2	Apoyar a las áreas de la compañía en sus planes de acción	brindando sugerencias, consolidando la información y seguimiento de los planes	para fomentar la mejora del clima laboral	
3	Gestionar el programa de reconocimiento institucional	seguimiento y aplicación del procedimiento establecido	para el fortalecimiento de una cultura de reconocimiento	
4	Implementar actividades de responsabilidad social	organizando los eventos y promoviendo la participación de los colaboradores	para fortalecer el sentido de pertenencia y el clima laboral de la compañía	
5	Implementar el plan de inducción de empleados	desarrollando los contenidos y gestión del mismo	para asegurar que los nuevos integrantes logren adaptarse a la cultura de la compañía	
Conocimientos requeridos:	Desarrollo Organizacional, Organización de Eventos, Conocimientos requeridos			Grado de complejidad: Medio
Habilidades:	Iniciativa, Creatividad, Comunicación Efectiva, Trabajo en equipo, Seguimiento y Organización			

III. RELACIONES EXTERNAS E INTERNAS			
Relaciones Internas			
Describe los principales contactos internos (Áreas y/o Departamentos) para el desempeño de sus labores			
	Áreas	¿Para qué?	Frecuencia
1	Todas las áreas	Para apoyo en los requerimientos de los colaboradores específicos de RH	Diaria
2	Mercadotecnia- Comunicación	Soporte y consultoría de eventos y comunicación	Eventual
3	Sistemas	Soporte de Intranet	Eventual
4	PII	requerimientos específicos de recursos humanos	Eventual
5			
Relaciones Externas			
Describe los principales contactos externos (Empresas, Instituciones y/o Asociaciones) para el desempeño de sus labores			
1	Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros	Junta de Intercambio	Mensual
2	Proveedor Estudios socioeconómicos, médicos	Para coordinar estudios con los candidatos	Quincenal
3	Agencias de diseño	Para la creación de diseños de comunicación	Mensual
4	Proveedor de encuesta de clima	Para la aplicación de la encuesta anual	Anual
5	Proveedores de eventos	Para la coordinación de eventos	Mensual
6	Proveedores de Outsourcing, Nómina, Seguro de GMM y Vida	Para el alta de personal y altas en los seguros	Quincenal
	Fuerza de ventas	Requerimientos específicos	Eventual
IV. RESPONSABILIDADES			
Identificar la responsabilidad del uso óptimo de los recursos materiales, financieros, inmuebles y equipo e información confidencial del puesto.			
Responsabilidades sobre recursos			
Responsabilidad por recursos materiales y financieros	Manejo de presupuesto de reclutamiento		
	Manejo de presupuesto de responsabilidad social		
	Manejo de presupuesto de comunicación		
Responsabilidades sobre inmuebles y equipo			
Responsabilidad sobre inmuebles y equipo			
Responsabilidades sobre información confidencial			
Responsabilidad por información confidencial	Información confidencial de los empleados		
	Propuesta económicas a nuevos empleados		
V. INFORMACIÓN ADICIONAL			
Principales Decisiones del Puesto			
Especifique cuales son las principales decisiones que toma sin tener que consultar jefe inmediato			
1	Selección de nuevos colaboradores		
2	Elaboración y envío de algunos comunicados para los colaboradores		
3			
4			
Principales Retos a los que se enfrenta el puesto			
Identifique los retos más complejos que se le presentan para el logro de su objetivos			
1	Lograr la participación de los colaboradores en la actividades del área.		
2	Atraer al mejor talento en las posiciones vacantes de la compañía y sensibilizar al cliente interno de una selección efectiva.		
3	Generar mayor impacto en la comunicación interna.		
4			
VI. MARCO NORMATIVO			
Políticas que debe conocer para el cumplimiento del puesto			
Manual de Recursos Humanos, LFT, Políticas de Finanzas, Requerimientos de PII			
Reportes/Información que debe emitir para otras áreas			
Reporte de reclutamiento, Información del GVD, Información de Encuesta de clima, Reporte de Rotación, Reporte de Género, Alta de empleados para sistemas y empresa de nómina			
Reportes o información que requiere el puesto para el cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto			
Alta de empleados para sistemas y empresa de nómina, información sobre certificaciones, información de perfiles y descripciones de puesto, información de PII			



PERFIL DEL PUESTO																																																							
Identificar áreas de conocimiento, capacidades y actitudes requeridas para la ocupación del puesto																																																							
Escolaridad:	<input type="text" value="Licenciatura"/>																																																						
Carrera:	<input type="text" value="Administración, Psicología, Pedagogía, Relaciones Laborales"/>	Área o Especialidad:	<input type="text" value="Recursos Humanos"/>																																																				
Estatuc:	<input type="text" value="Titulado"/>																																																						
Idioma:	<table border="1" style="font-size: x-small;"> <tr> <td>Inglés</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Escribir</td> <td><input type="text" value="90%"/></td> </tr> <tr> <td>Leer</td> <td><input type="text" value="90%"/></td> <td>Hablar</td> <td><input type="text" value="90%"/></td> </tr> </table>	Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>	Escribir	<input type="text" value="90%"/>	Leer	<input type="text" value="90%"/>	Hablar	<input type="text" value="90%"/>	Otro idioma: <input type="text"/> Leer <input type="text"/> Escribir <input type="text"/> Hablar <input type="text"/>																																													
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>	Escribir	<input type="text" value="90%"/>																																																				
Leer	<input type="text" value="90%"/>	Hablar	<input type="text" value="90%"/>																																																				
Experiencia:	<table border="1" style="width: 100%; font-size: x-small;"> <thead> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <th>Áreas</th> <th>Años</th> <th>Puestos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reclutamiento</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Especialista de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo Organizacional</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Coordinador de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Comunicación Interna</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Especialista de Recursos Humanos</td> </tr> </tbody> </table>			Áreas	Años	Puestos	Reclutamiento	4	Especialista de Recursos Humanos	Desarrollo Organizacional	3	Coordinador de Recursos Humanos	Comunicación Interna	2	Especialista de Recursos Humanos																																								
Áreas	Años	Puestos																																																					
Reclutamiento	4	Especialista de Recursos Humanos																																																					
Desarrollo Organizacional	3	Coordinador de Recursos Humanos																																																					
Comunicación Interna	2	Especialista de Recursos Humanos																																																					
Requiere viajar:	<input type="text" value="No"/>	Frecuencia de Viajes:	<input type="text"/>																																																				
Certificaciones:	<input type="text"/>																																																						
Conocimientos Específicos:	<table border="1" style="width: 100%; font-size: x-small;"> <thead> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <th></th> <th>Conocimiento</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de Software</td> <td>Office</td> <td>Avanzado</td> </tr> <tr> <td>Negocio</td> <td>Sector seguros</td> <td>Básico</td> </tr> <tr> <td>Técnicos</td> <td>Reclutamiento, Desarrollo Organizacional, Comunicación</td> <td>Avanzado</td> </tr> </tbody> </table>				Conocimiento	Nivel	Manejo de Software	Office	Avanzado	Negocio	Sector seguros	Básico	Técnicos	Reclutamiento, Desarrollo Organizacional, Comunicación	Avanzado																																								
	Conocimiento	Nivel																																																					
Manejo de Software	Office	Avanzado																																																					
Negocio	Sector seguros	Básico																																																					
Técnicos	Reclutamiento, Desarrollo Organizacional, Comunicación	Avanzado																																																					
COMPETENCIAS DEL PUESTO																																																							
Comportamientos requeridos para desempeñar el puesto - este espacio debe ser llenado por el área de Recursos Humanos																																																							
<table border="1" style="width: 100%; font-size: x-small;"> <thead> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <th colspan="2">Competencias de Gestión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="text-align: center; font-size: x-small;">Nivel de Dominio</td> </tr> <tr><td> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> </tbody> </table>	Competencias de Gestión			Nivel de Dominio															<table border="1" style="width: 100%; font-size: x-small;"> <thead> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <th colspan="2">Competencias Institucionales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="text-align: center; font-size: x-small;">Nivel de Dominio</td> </tr> <tr><td> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; font-size: x-small;"> <thead> <tr style="background-color: #e1eef6;"> <th colspan="2">Competencias Técnicas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="text-align: center; font-size: x-small;">Nivel de Dominio</td> </tr> <tr><td> </td><td style="text-align: center;"> </td></tr> </tbody> </table>	Competencias Institucionales			Nivel de Dominio															Competencias Técnicas			Nivel de Dominio														
Competencias de Gestión																																																							
	Nivel de Dominio																																																						
Competencias Institucionales																																																							
	Nivel de Dominio																																																						
Competencias Técnicas																																																							
	Nivel de Dominio																																																						
OBSERVACIONES																																																							
AUTORIZACIONES																																																							
Elaboró	Revisó	Autorizó	Autorizado por DRH:																																																				
Gabriela Vázquez	Erandi Ávila	René Matus	René Matus																																																				

