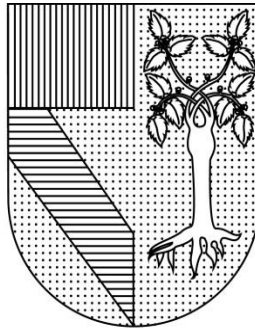


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“RECURSOS HUMANOS COMO ÁREA CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO
EN RELACIONES PÚBLICAS”

C A S O

QUE PRESENTA:

SARA ALEJANDRA SÁNCHEZ MARINES

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DE LA TESIS: DR. DAVID RENE THIERRY GARCÍA

MÉXICO, D.F

2015

Dedicatorias y Agradecimientos

Primero que nada quisiera darle las gracias a la Maestra María del Carmen Pereda por su apoyo que sin ser realmente mi asesora me apoyo al haber tenido la oportunidad de haberla tenido como maestra impartíendome la materia de Reclutamiento y Selección y fue quien realmente despertó mi interés y las ganas de inclinarme hacia el área terminal de Recursos Humanos.

A mi mamá quien es la persona a la que más admiro por ser una mujer con mucha fortaleza, perseverante, aferrada a la vida y nunca se da por vencida hasta lograr lo que quiere y que gracias a la educación que nos dio a mi hermana y a mí y a sus valores inculcados soy la persona que hoy soy.

A mi padre que aunque nos dejó desde muy chicas por decisión de Dios para cumplir otras misiones que junto con mi madre me enseñaron siempre el mejor camino a seguir y quien será una de mis más grandes adoraciones en mi vida y que a pesar de ya no poder estar con nosotros físicamente siempre estará en mi corazón y en mi mente.

A mi esposo, que además de ser el mejor compañero de vida que pude haber elegido, es uno de mis más grandes motores para lograr todo lo que deseo y es quien me ha mostrado su apoyo incondicional y quien ha estado conmigo en las buenas y en las malas el único y gran amor de mi vida y al cual haré feliz hasta que la vida me permita disfrutarlo y a mi amor chiquito la cual esperamos con mucha ilusión y amor haciéndome la mujer más feliz cumpliéndome uno de mis más grandes anhelos : el poder ser mamá.

Y me gustaría terminar agradeciéndoles a mi hermana , a todos mis maestros, compañeros, colegas y personas que son parte de mi vida por todo el gran conocimiento que me han brindaron y que me han permitido aprehender para poder estar cada vez más cerca en mi búsqueda de la perfección.

Contenido	
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	5
OBJETIVO.....	6
ESQUEMA Y PRESENTACIÓN DE DESARROLLO.....	7
CUERPO	8
Descripción de la Organización.....	8
MISIÓN	8
VISIÓN	8
VALORES	8
Contexto de la Institución	10
Cultura de la institución	14
PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.....	17
AREAS DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA.....	17
CASO PRÁCTICO.....	20
RESOLUCIÓN DE CASO.....	37
CONCLUSIONES.....	39
FUENTES DE CONSULTA	40

INTRODUCCIÓN

Este trabajo habla sobre las actividades laborales que se viven dentro de la Universidad Panamericana en unas de las áreas de suma importancia como son: Recursos Humanos y Relaciones Públicas.

La realización de este trabajo fue pensado a través de todas las reacciones de las diferentes áreas de la universidad con respecto a los distintos cambios que han estado ocurriendo con la finalidad de mejorar las estrategias entorno a nuestra meta en común.

El tema que se tratará a lo largo de este caso es acerca de la importancia del área de Recursos Humanos en cuanto a la planeación, organización, dirección y control de sus diferentes subáreas para poder llevar a cabo las distintas funciones acorde a la descripción y perfiles de los diferentes puestos que la conforman.

Por otro lado también se abundara en los valores esenciales que toda empresa debe de tomar en cuenta; así como también de la importancia de una cultura de evaluación, estrategias muy bien implementadas y la comunicación entre cada uno de sus miembros para poder tener un objetivo en mente y así lograr cumplir la meta en común , alcanzando y superando los resultados antes esperados.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Recursos Humanos es el cimiento de toda empresa en la cual el capital más importante es la persona, pues hace posible todo el trabajo que se lleva acabo.

Independientemente de la descripción y perfil de puestos dentro de esta área fundamental se le debe dar su valor a la persona al momento de la práctica.

Mi principal preocupación es comprender por qué un pilar tan importante como es Recursos Humanos, se olvida el verdadero rol de las personas en una organización —siendo su capital más importante— centrándose solamente en los objetivos a lograr previamente establecidos; sin embargo, para alcanzar dichas metas las personas deben estar comprometidas con la cultura que se vive dentro de la organización e institución.

Un ejemplo claro de esta falta de conciencia es que Recursos Humanos cuenta con un portal al cual pueden acceder todas las personas que forman parte de la comunidad UP, pues es el área encargada de proporcionarnos todo tipo de orientación y asesoría acerca de todo tema de interés en relación con cualquier servicio que se nos puede brindar. Dicho portal contiene varios apartados los cuales el personal administrativo desconoce.

OBJETIVO

Encontrar por qué siendo Recursos Humanos el área esencial de toda empresa, en la práctica sus operaciones no son congruentes con su rol, al establecer cambios sin realmente gestionarlos.

La inquietud surge a partir de los cambios que suceden uno tras de otro, el problema es que la institución no ha podido adaptarse a un cambio cuando ya quieren implementar otro. Pienso que en la medida en que se quiera implementar cualquiera que éste sea, se necesita conocer antes las diferentes opiniones sobre la situación que se experimenta para poder identificar si el camino a tomar es el correcto.

Al tomar la decisión del cambio es necesario: orientar y preparar a las personas que se verán afectadas estableciendo el mismo objetivo todos los miembros que formarán parte del mismo.

Me parece que la Universidad Panamericana una institución de gran prestigio, debería de estar más pendiente no sólo de que sus valores se vivían y transmitan en el día a día, sino además incitando a las personas que forman parte de ella a hacer grandes aportaciones, de manera que ayude al crecimiento y desarrollo de la misma.

ESQUEMA Y PRESENTACIÓN DE DESARROLLO

La modalidad que se desarrollará en este trabajo será un caso práctico del área de Relaciones Públicas de la Universidad Panamericana institución a la que pertenezco desde hace 8 años.

El caso a desarrollar surge a raíz de la homologación de las tres sedes (Aguascalientes, Guadalajara y Ciudad de México) durante Agosto 2014-2015 en donde se plateó un cambio de estructura entre Relaciones Públicas y las áreas de Promoción de cada una de las licenciaturas que conforman esta prestigiosa universidad.

Se analizará el efecto negativo en la gestión de dicho cambio por parte del área de Recursos Humanos; enfocándonos, principalmente, en el área de Relaciones Públicas.

Por ejemplo, se plantearán la misión, visión y valores de la universidad para analizar en dónde residen las incongruencias en Recursos Humanos que impiden que cumpla su fin.

CUERPO

Descripción de la Organización

A continuación se plantearán tres aspectos fundamentales de la organización con el fin de dar un panorama general sobre su misión, visión y valores.

MISIÓN

Educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en los universitarios -profesores y alumnos- un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.

VISIÓN

Ser la universidad con el mayor rigor científico y la máxima exigencia académica en la generación y transmisión de conocimientos, con fundamento en una clara postura ética mediante la defensa y difusión del amor a la verdad, a la libertad y a la justicia, siempre con base en un trato digno y personal.

VALORES

1. Sólida preparación académica

La universidad se propone desarrollar en sus profesores y alumnos una sólida preparación, que se concreta en el impulso a la investigación, a las publicaciones y a la consolidación continua de las licenciaturas y los programas de posgrado.

2. Formación ética

La preparación académica que ofrecemos, comprende junto al aspecto científico, técnico y profesional de la formación, aspectos culturales, sociales y éticos que están presentes en toda nuestra labor, de manera que profesores y alumnos posean una concepción unitaria del ser humano, que les permita adquirir la capacidad de esfuerzo para diseñar y encarnar un proyecto de vida propio, basado en una visión cristiana del hombre y de la sociedad.

3. **Educación personalizada**

Compartimos la convicción de que la educación de cada persona, individualmente considerada, es la mejor manera de propiciar el auténtico desarrollo de la sociedad. Por ello, es una nota distintiva en todas las actividades académicas de la universidad.

4. **Actitud de servicio**

La **Universidad Panamericana** fomenta en sus profesores y alumnos una creciente actitud de servicio. Por ello ofrece las condiciones materiales y culturales, que permitan a todos los miembros de la comunidad universitaria, atender a los demás como personas.

5. **Contribución al bien común**

En la **Universidad Panamericana** se preparan personas con una profunda responsabilidad social que, a través del ejercicio comprometido de su profesión, contribuyan al crecimiento de México. Para ello, profesores y alumnos, mediante la formación ética y profesional, serán capaces de afrontar los retos que suscita el mundo actual.

6. **Trabajo bien acabado**

Directivos y profesores, procuran trabajar fomentando el cuidado de los detalles, la altura profesional y la tarea acabada con la mayor perfección posible. Los alumnos adquieren esta cultura mediante el ejemplo y la amable exigencia.

Contexto de la Institución

Comparación de la Misión, Visión y valores con las Dimensiones del trabajo. Adicionalmente a cómo se viven en la Institución.

A) Medio productivo

La UP es una Institución que fomenta el desarrollo social del país con base en sus cuatro pilares que la caracterizan como una institución de alto prestigio.

B) Actividad socialmente necesaria

La actividad que se lleva a cabo en esta institución es socialmente necesaria debido a que ofrece además de una exigencia académica marcada, brinda la oportunidad de poder tener una buena calidad de vida puesto que sus políticas y principios permiten a las personas poder conciliar su trabajo con la vida familiar.

Actividad trascendente: en las distintas encuestas que se llevan a cabo para conocer el clima laboral, se descubrió que la actividad general de la UP es trascendente y el personal lo toma como motivo de orgullo, dado el fomento que se da al desarrollo de la sociedad mexicana, al desarrollo personal y profesional con base en los distintos planes de vida y carrera que nos otorga.

La Universidad Panamericana cuenta con un área de oportunidad: capacitar a Recursos Humanos, principal agente de cambio. Siempre que se toma la decisión de implementar un cambio es importante conocer todos los pros y contras puesto que las personas que se verán involucradas suelen presentar diferentes actitudes, y a veces para hacer frente al cambio, las personas se agrupan con el fin de lograr objetivos individuales y a su vez un fin común.

Las personas al querer formar parte de cualquier institución u organización tienen en mente que la actividad a realizar, les permitirá no sólo el sustento de sus familias sino que

además siempre que se está en esta búsqueda, se anhela encontrar aquella que nos permita poder lograr conciliar el trabajo-familia lográndolo a través de las diferentes motivaciones que se te presentan en el día a día durante su realización.

Las que realmente saben, entienden el rol y puesto por el que fueron requeridos en dicha institución, son aquellas que todo lo que realizan y logran, es gracias a su dedicación y empeño que le impregnan día con día a su actividad diaria; la base fundamental para una buena calidad de vida, a lo que definimos como trabajo.

Hay ocasiones en que no basta con el trabajo individual y es ahí cuando se debe entender la importancia del trabajo en equipo; para esto es indispensable comprender porque la efectividad del equipo será una parte importante para la institución, grupo de personas comprometidas con un propósito en común que se ayudan entre sí para poder lograr más que los resultados esperados.

Para que Recursos Humanos logre ser, además del área base de toda empresa, un elemento estratégico consciente de que su activo más importante (antes que las instalaciones y recursos financieros) es la persona, es necesario contar con fuertes habilidades de liderazgo para poder definir objetivos, observar el desempeño de cada uno de sus miembros, ser capaz de la retroalimentación para facilitar la solución de todo tipo de problema que se pueda llegar a presentar, obtener mayor satisfacción de los empleados incrementando su excelencia y los resultados esperados.

Recordemos que el activo más importante de la empresa, también conocido como empleados, es el único ser irreplicable, compuesto de alma y cuerpo, que cuenta con la capacidad para preservar en la intimidad información de sí mismo; demuestra la habilidad para manifestar creatividad, para relacionarse y donarse a los demás siendo libre de todos sus actos y dando retroalimentación a otras personas con las que se relaciona.

La Universidad Panamericana al ser una institución de alto prestigio, flexible en cuanto a la diversidad y beneficios que ofrece a sus empleados, deberá tener presente que todas y cada una de las personas que formen parte de ella deben ser líderes preparados, capaces de interactuar entre sí.

Para poder llevar a cabo todo tipo de cambio dentro de una institución, tengamos presente la siguiente frase: “Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo” (Benjamín Franklin, 1706). Es decir, mientras mayor y mejor comunicación tengamos con los empleados, menor será el rechazo e incertidumbre al cambio. Es necesario estar conscientes que para poder llevar a cabo, se debe entender la importancia de observar, describir, analizar y evaluar a los involucrados.

El cambio debe empezar siendo una decisión personal; es decir, de manera natural está presente en todas las esferas de la persona empezando por la física, seguido de la cognitiva, afectiva y por último la social; el cual en cada instante que se muestra, ofrece nuevas experiencias y retos poniéndonos a prueba de qué tanto somos capaces de hacerle frente.

Los talentos incorporan a la vida profesional ven al cambio como algo simple y natural olvidando que éste nos puede llevar a modificar ciertas actitudes y habilidades; es por eso que un área tan importante como lo es Recursos Humanos debe conocer el camino para poderlo llevar a cabo.

Dentro de este cambio podrán surgir todo tipo de aprendizajes como lo es el aprendizaje colaborativo, “sistema de interacciones cuidadosamente diseñado que organiza e induce la influencia recíproca entre los integrantes de un equipo “(Johnson y Johnson, 1998), que logrará propiciar un ambiente de participación para que las relaciones que se establezcan con los distintos equipos de trabajo logren ser útiles, dándose cuenta que su participación es realmente vital para el alcance de las metas.

El cambio en las organizaciones a veces no es aceptado como se espera y esto se debe a que la mayoría de las personas que se ven afectadas están acostumbradas a su status quo; generándoles ansiedad y todo tipo de inconformidades, la mayoría de las veces, se debe a la falta de comunicación.

La ventaja de adaptarse y adelantarse a los diferentes cambios que pueden surgir día con día, permite a las organizaciones su desarrollo aunado a la mejora continua, producto de una mayor dinámica de aprendizaje.

La gestión de recursos humanos por competencia laboral consiste en asegurar que las políticas y acciones relacionadas con la gestión de su personal como el reclutamiento, la capacitación, la motivación, la remuneración, las condiciones de seguridad, higiene y coordinación en el trabajo, se orienten a estimular el desarrollo de las competencias o capacidades demostradas en función de los objetivos de la institución(J.Bratton, J.Gold, Human Resource Management, Theory and Practice, Macmillian, 1993).

La misión de esta institución define los objetivos que se dan a conocer cada año a las diferentes áreas que componen la estructura organizacional. La visión es una guía para la toma de decisiones a largo plazo que indica el camino a seguir para construir con el paso de los años, la universidad que México requiere para incidir en la formación de proyectos de vida, mismos que son enriquecidos con las aportaciones y observaciones que en su momento todos los involucrados puedan aportar.

Ésta tiene potencial para aplicar un modelo educativo que le permita aprovechar los cambios para generar sinergias, utilizar talento y creatividad en donde los estudiantes sean los protagonistas, contribuyendo eficazmente a la construcción de una sociedad más justa mediante un ambiente propicio para el desarrollo integral de la persona.

Esta decisión surge a partir de aceptar y darnos cuenta que sólo podemos mejorar y desarrollarnos si todos sabemos en dónde estamos y cómo estamos en relación a los objetivos estratégicos de la institución: laborales y personales.

Cultura de la institución

Entender la cultura de la institución es de suma importancia para el logro de los objetivos. “Cultura se refiere a la forma de vida de cualquier sociedad configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la conducta cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad” (Ralph Linton, 1940).

En cuanto a la diferencia entre la cultura real y la construida de **Chris Argyris**, el tipo de cultura que se vive en la Universidad Panamericana es la construida, al mostrarse las personas con ganas de compartir y aprender de los demás sin dejar a un lado las características fundamentales de toda organización y/o institución, dicha cultura es difícilmente modificable al incluir valores fundamentales que toda organización debe tener como parte de su filosofía institucional para un mejor cumplimiento de objetivos y abarcando diferentes dimensiones y de las que en esta institución falta que se vivan, por ejemplo:

-Estilo de Liderazgo: refiriéndose a la forma en que el Rector dirige y controla las distintas actividades y proyectos a llevar a cabo dentro del área

-Énfasis estratégico: la forma en que Recursos Humanos se debe basar en una estructura para cada uno de los proyectos, incluyendo la gestión de las diferentes áreas para llevar a cabo la mejor toma de decisiones.

Es importante mencionar que además de que cada institución cuenta con su propia filosofía institucional, la cultura que se vive, siempre se construye día con día a medida que cada persona aporta algo nuevo para facilitar el cumplimiento de los objetivos

previamente establecidos, en donde se toman en cuenta las actividades porque todo esto formará parte del alcance de buenos resultados; además de que también, dependiendo la cultura vivida ayudará a determinar el sentido de pertenencia y compromiso de cada uno de los miembros de las diferentes áreas.

Con base en lo que nos dice **Etzioni** en cuanto a los diferentes tipos de organización, el tipo que se vive dentro de la Universidad Panamericana es de tipo normativa al ser una institución en donde las personas de cada una de las distintas áreas realmente están comprometidas, al cumplir las metas que se han establecido y aunado a las cada uno de sus empleados tiene.

Haciendo mención del **Módulo de Hay Group**, el cual refiere a las diferentes culturas y cuadrantes correspondientes, la cultura de esta institución consta de los cuatro tipos mencionados:

Cultura funcional: al tener claridad cada proceso de trabajo que se debe llevar a cabo para alcanzar los resultados y para ello se realiza un **Claustro Interno** (con todas las áreas pertenecientes a la institución) y un **Claustro Externo**, el cual lo realiza cada área por su parte para poder hacer más eficiente y factible la planeación anual de manera organizada, manteniendo líneas claras de responsabilidades donde nuestro principal cliente, son los prospectos.

Cultura de procesos: reflejada en la manera de mejorar la manera en satisfacer las necesidades de nuestro mercado rebasando expectativas, estando abiertos a toda sugerencia que nos hagan, sin importar que no exista claridad realmente en estándares de desempeño y centrándose únicamente en recursos internos para el logro de resultados.

Cultura basada en tiempo: viendo la posibilidad de desarrollar nuevos servicios que nos ayuden a seguir siendo competentes y así lograr permanecer en el mercado; así como también se busca atraer personal con talento sobresaliente, faltando supervisar la calidad

de trabajo de los empleados debido a que pese a los incentivos que se han implementado, se suele pensar que son otorgados de manera injusta.

Cultura de red: por capitalizar toda oportunidad para mejorar aunque nos falte establecer y documentar con claridad por escrito, los procesos de cómo se trabaja, asumiendo cada quien su rol correspondiente, poder describir a detalle cada puesto y por tanto cada uno de los estándares de desempeño.

La Universidad Panamericana se fundó en 1967 como una escuela de negocios, IPADE. El grupo original de académicos y hombres de empresa que dieron vida en aquel año al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) se convirtió, poco más tarde, en promotor de lo que hoy es la Universidad Panamericana. El Instituto Panamericano de Humanidades (IPH) predecesor inmediato de la Universidad Panamericana, nació en 1968. En 1978, el IPH fue elevado al rango de Universidad, y tomó el nombre de Universidad Panamericana, aunque de hecho, IPADE e IPH desde sus comienzos concibieron el saber de una manera unitaria y universal, es decir, universitaria.

La Universidad Panamericana cuenta con tres campus y una sede que atienden a cerca de 12 mil alumnos en 33 carreras. El primer campus se inauguró en la ciudad de México en el año de 1968, después Guadalajara en 1981 y Aguascalientes en 1989. La sede Santa Fe, también en la ciudad de México, se inauguró en 2011. Además cuenta con la Escuela de Administración de Instituciones ESDAI. Siendo una sola Universidad, con un mismo espíritu, la UP trabaja todos los días en tres pilares fundamentales: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. En virtud de un convenio establecido entre la Junta de Gobierno y la Prelatura del Opus Dei, la Universidad Panamericana ha confiado a dicha Prelatura la atención espiritual y la orientación doctrinal de sus actividades. La Universidad ha logrado situarse como una de las mejores en todo México, en sólo unas cuantas décadas.

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Nuestros principios institucionales

- Visión cristiana de la vida.
- Búsqueda de la verdad con rigor científico.
- Educación centrada en la persona.
- Formación en la libertad y en la responsabilidad.
- Respeto a la dignidad humana.
- Trabajo bien hecho, con sentido de excelencia y servicio a los demás.

Esta forma de promoción cercana es consecuencia de nuestra divisa institucional: servir para servir. Creemos en los avances discretos y sostenidos; en la competencia profesional basada en el estudio y la constancia a lo largo de los semestres y los años; en la laboriosidad, la honradez y la lealtad. En suma, los rasgos distintivos de esta Universidad son dos aspectos de un mismo espíritu: la absoluta prioridad del servicio a cada persona. Y el servicio a la empresa como unidad productiva fundamental. Por eso, buscamos en cada uno de nuestros colaboradores un fondo de competencia profesional apoyado en la calidad humana personal.

Líneas estratégicas

1. Impulso académico
2. Investigación
3. Imagen y posicionamiento
4. Identidad cristiana
5. Infraestructura
6. Finanzas

AREAS DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Recursos Humanos es un área compuesta por un Director y varios subordinados encargados de la toma de decisiones sobre cada una de las responsabilidades que se deben ejercer como: reclutamiento del personal, nómina, compensaciones y control de presupuestos, mismo que se implementa junto con el Departamento de Relaciones Públicas el cual cuenta con un Director, Subdirector y Coordinadores , encargados de

distintos colegios del D.F y de distintos estados de la República, donde su función primordial, es establecer comunicación y relación con los directores y orientadoras de cada colegio.

Mientras que Relaciones Públicas además de ser la cara de ésta universidad cuenta también con Coordinadores de Promoción y Admisión encargados de la admisión a las distintas licenciaturas ,construyendo metas a corto y largo plazo, gestionando todo tipo de procesos y estableciendo todo tipo de contacto dentro del medio para desarrollar nuevos proyectos a nivel interno y externo de la institución ; es decir, implementando todo tipo de estrategia para el logro de un fin común proveer el mejor servicio a nuestras preparatorias, prospectos y padres de familia en términos de calidad en el servicio, creación de valor y satisfacción de nuestros prospectos hasta que formen parte de la universidad.

En los últimos dos años se ha percibido que la promoción que se lleva a cabo para lograr sus metas se ha visto afectada por todos los cambios que venido estableciendo; uno de los cuales fue la idea de cambiar la estructura con la que se venía trabajando ; con esto surge la necesidad de querer romper paradigmas y así poder conocer de qué manera es que cada uno de las personas que laboran en Recursos Humanos llevan a cabo sus distintas funciones, implementan nuevos objetivos de gestión ,estableciendo fechas límite para su cumplimiento, con base a los diferentes objetivos, elemento principal de nuestra estrategia, que ayudará a la consecución de las distintas metas.

Dentro del área de Relaciones Públicas, su principal misión es, proveer el mejor servicio al target al que nos dirigimos como: las distintas preparatorias, prospectos y padres de familia en términos de calidad en el servicio, en cuanto a la creación de valor y satisfacción de sus distintas necesidades.

La manera de trabajar en el área de Relaciones Públicas es que cada una de las coordinadoras de promoción se les asigna un número meta de alumnos que deben traer por colegio, siendo responsables tanto de colegios del D.F. como de los distintos estados

de la república. Cada una de las coordinadoras con base en la relación que entable con el director y orientadora del colegio establece estrategias como son:

Pláticas colegios: la cual va dirigida, principalmente a los grupos de 5to de preparatoria puesto que son alumnos que se encuentran en una etapa crucial para poder empezar a decidir cuál será su proyecto de vida a emprender. La manera en que la promocionamos a nuestras orientadoras, es argumentándoles que la única manera de que puedan tomar la mejor elección de carrera es poder conocer la esencia de cada una de ellas con base en el perfil, intereses y habilidades de cada alumno.

Día UP: El cual consiste en una visita a nuestras instalaciones invitándolos a desayunar o a comer, después separamos a los alumnos en talleres de las distintas licenciaturas que ofrece la institución con base en sus intereses y así poder resolver las dudas que tengan de las misma, posteriormente, la mayoría de las veces se les imparte una conferencia por parte del Director de Relaciones Públicas la cual se utiliza como cierre de venta y ya por último tienen la oportunidad de poderse inscribir a la próxima fecha de examen de admisión sin costo y así poder conseguir ser admitidos a ésta universidad, una vez concluido el Proceso de Admisión constando de un Examen CENEVAL y una entrevista con su director de carrera para poder conocer si realmente se cuenta con el perfil que buscan.

Dentro de estas actividades se encuentra también el seguimiento que se debe realizar con cada uno de los candidatos posibles a convertirse en alumnos junto con los contactos de cada una de las carreras para lograr el convencimiento total del alumno de querer formar parte de la universidad. Este seguimiento abarca las juntas y despachos que los contactos de carrera tienen tanto con el director de la licenciatura como el propio director del área de Relaciones Públicas.

CASO PRÁCTICO

En la Universidad Panamericana se planteó que las distintas sedes (Guadalajara, Aguascalientes y México) se homologaran, mismos que causo mucha incertidumbre y a la vez muchas expectativas.

Se empezaron a presentar ciertas situaciones y nombramientos que el Consejo de Dirección del campus México fue aprobando, dentro de las cuales, una de las oportunidades que vieron de crecimiento para la universidad fue que el director del área de Relaciones Públicas dejará su puesto pasando a dirigir la Fundación UP-IPADE instancia encargada de captar recursos para el impulso de nuestro proyecto educativo, así como para respaldar la creación de los nuevos retos que la universidad enfrenta en términos de infraestructura.

Misma que le fue confiada a otra persona de mucha confianza, Maestro en Alta dirección por el IPADE quien ocupo distintos cargos en la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales.

Como en cada cambio, se empezaron a cambiar distintas actividades, las cuales ya dominábamos: como era la junta que teníamos con el director del área la cual se llevaba a cabo cada lunes en la oficina del director y ahora se iba a empezar a llevar acabo en un salón fuera de la oficina, el principal objetivo de esto era poder establecer estrategias para cada día o evento que surgiera durante la semana.

Otra de las ideas que surgieron fue modificar el organigrama que solíamos conocer hablando con los diferentes directores de las carreras para que un contacto de cada carrera se fusionara con el área de Relaciones Públicas logrando reportarle a un mismo jefe, siendo una manera de simplificar las responsabilidades y tratando de que se viera un mejor trabajo en equipo, ayudándonos unos a otros.

Esta reunión se llevaba a cabo todos los lunes iniciando la semana, para poder establecer mejores estrategias y así lograr mayor captación del mercado, se tomaba nota de todos los temas que se tocaban junto con sus puntos a mejorar y los acuerdos que se establecieran.

Dentro de los cambios traídos al área, con el fin de entender la nueva estructura, se nos explicó el nuevo organigrama para ayudar a que existiera mejor relación con los contactos de las distintas carreras y se habló de una posible aceptación a la homologación de la mayoría de las carreras: ESDAI, Empresariales, Ingeniería y posiblemente Derecho.

Proponiendo una nueva filosofía para ponerla en práctica en el día a día además de nuestra misión ya establecida para poder sobrevivir de la competencia, la cual se compone de siete importantes valores:

S- Servicio

O- Orden

N- Negociación

R- Relacionarse

I- Iniciativa

E- Energía

A continuación se describe cada una:

Servicio.- Tratar de superar expectativas y distinguirnos por la capacidad de ayudar al otro demostrando muy buena disposición

Orden.- Tener orden para ser productivos

Negociación.- valor que genera contra peso (estrategia para las preparatorias que nos toca atender cuáles son las que hay que entender y mantener) así como también aprender a pedir ,relacionarse aprender a integrarte y ser capaces de comunicarnos con todo tipo de personas.

Iniciativa.- para hacer que las cosas sucedan teniendo toda la disposición y no preocuparnos sino ocuparnos.

Energía.- gusto por el trabajo siempre tratar de dar el 100%.

Y como último valor **SONRIE**; nunca olvidar trabajar siempre con una sonrisa, impregnado con alegría y estando conscientes de que el éxito se alcanza siendo capaces de convertir cada paso en una meta y cada meta en un paso divirtiéndose en lo que cada uno haga para que al final: “Nunca tengas que trabajar”

En la Universidad Panamericana se realizó una Encuesta de Clima y Compromiso UP la cual el principal objetivo era poder conocer la opinión de cada uno de los empleados en cuanto a diferentes aspectos del trabajo diario correspondiente a su área de trabajo.

La encuesta fue administrada por un externo, la consultora *Mercer*, la cual para asegurar la confidencialidad y anonimato de la información que proporcionamos nos mandaron un correo con la contraseña para poder ingresar a la misma.

La encuesta fue todo un éxito para casi todas las áreas puesto que para Rectoría fue un motivo para tomar la decisión de que el área de Relaciones Públicas tuviera que regresar a trabajar con la estructura con la que siempre se solía trabajar antes de implementar ésta nueva estructura.

Esta encuesta fue el medio que nos permitió conocer fortalezas y debilidades fomentándose a través de una autocrítica: Qué voy a hacer, cómo lo voy a hacer y cómo voy a medir mi objetivo de cada uno de los miembros del área de Recursos Humanos de la Universidad Panamericana, permitiéndonos:

- Identificar si los procesos que se están implementando son los adecuados con la estructura propuesta (iniciativa de cambio)
- Verificar si se están alcanzando las metas establecidas y percatarnos de los errores existentes para poder corregirlos
- Identificar el diferente talento con el que se cuenta basándonos en el Modelo de Kolb
- Crear alternativas de mejora para la consecución de las metas

La encuesta que se realizó tiene como objetivo la mejora continua y perfeccionamiento de cada uno de sus miembros, por lo que cuando ésta se lleve a cabo se deberán tomar en cuenta los siguientes criterios:

El área de Recursos Humanos de ésta institución llevó a cabo ésta encuesta a todos sus miembros la cual nos servirá para definir objetivos más claros y medibles, por consecuente apegados al método SMART (Específico, Medible, Realista, Relevante, y en Tiempo). De tal forma que se pueden definir y alcanzar de forma eficaz tanto las metas de la institución como las individuales.

Los beneficios que se obtendrán nos servirá para poder conocer como cada empleado se siente dentro del área a la que pertenece en cada uno de sus funciones pertenecientes a su puesto, permitiendo así que directivos y ejecutivos identifiquen áreas de oportunidad comunes, definan planes de acción en términos de resultados esperados, y así poderlos implementar para lograr la consecución de resultados alineados a la estrategia institucional del área.

El Rector del campus tiene un papel primordial en la motivación para el logro de los objetivos y crecimiento del área.

Para poder llevar a cabo todo tipo de cambio y con base en las diferentes actitudes que se suelen presentar frente al cambio se deberá tener la actitud proactiva la cual se caracteriza por:

- Estar en desacuerdo de permanecer en la situación en la que se está actualmente
- Considerar que al tener una mejor planeación podremos lograr alcanzar las metas de una manera más eficiente anticipándonos a cualquier acción.

Unir la cultura organizativa a los cambios recomendados

La forma más completa para poder unir la cultura a los cambios que se aplicará para ayudar a implementar y sostener el cambio será una Evaluación por Competencias la cual nos ayudará a poder darnos cuenta si se está cumpliendo el plan de acción

Algunas dificultades que podemos encontrar son:

Que las personas no estén convencidas de la necesidad del cambio

Que el equipo no se integre y cada quien trabaje por su cuenta para sobrevivir a éste

Que las personas presenten cierta resistencia y rechazo a su implementación

Presentar cierta insatisfacción por no ver resultados esperados

Es importante entender como líder de cualquier institución que una de nuestras ventajas competitivas es además de la retención de personal e innovación en sus prácticas, el desarrollo de su capital humano, siendo uno de los factores clave para el logro de sus éxitos.

Capital Humano “se emplea para establecer una relación entre la inversión que la organización hace en el desarrollo de sus recursos humanos, fundamentalmente a través de su educación y la formación y el beneficio que esta inversión genera tanto para la organización como para el individuo” (Beck, Gerry; 1993).

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

TITULO DEL PUESTO	Subordinado
DEPARTAMENTO	Recursos Humanos

PUESTO AL QUE REPORTA	Vicerrectoría y Rectoría	
Población a la que da servicio: Alumnos de preparatoria		
PUESTOS QUE LE REPORTAN		# DE OCUPANTES
1	Becarios	5
2		

OBJETIVO GENERAL

En esta sección se describe la razón por la cual existe dentro de la organización y para qué sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace?

Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Manejar, administrar, gestionar, y desarrollar el personal de la universidad forjando bases sólidas con estrategias innovadoras.

FUNCIONES	
<p>¿Cómo se cumple el objetivo? Describir clara y concisamente <u>las 8 principales funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia</u> con las que las hace. Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa.</p>	
FUNCION 1	
¿Qué hace?	Atracción y Selección de Talento
Frecuencia	Cuando se necesite
¿Con quién?	En conjunto con el departamento de Reclutamiento y Selección
¿Para qué?	Para poder lograr la consecución de metas y objetivos
¿Dónde?	En el departamento de Recursos Humanos
¿Cómo?	Realizando entrevistas a cinco candidatos diferentes cumpliendo con el perfil requerido, aplicando una serie de pruebas psicométricas y pasando tres filtros con diferentes personas en las instalaciones de la Universidad
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Desarrollo de Talento
Frecuencia	Cuando se desee
¿Con quién?	Con los empleados de cada una de las áreas de la universidad
¿Para qué?	Para motivar e incentivar al cumplimiento de metas
¿Dónde?	En la Universidad Panamericana
¿Cómo?	Haciendo uso de las diferentes propuestas como son: beca estratégica para poder tomar algún posgrado, beca para idiomas si se quiere reforzar o aprender tomando un curso y solicitar capacitación externa como son seminarios, conferencias, congresos, simposio, entre otros.
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Compensaciones
Frecuencia	siempre
¿Con quién?	Con los empleados que se encuentran contratados de planta

¿Para qué?	Para poder cubrir las necesidades que suele tener el empleado de la Universidad Panamericana
¿Dónde?	En las instalaciones de la Universidad Panamericana
¿Cómo?	Explicándole y dándole a conocer las prestaciones en dinero y especie que tiene por pertenecer a la institución
FUNCION 4	
¿Qué hace?	Información, Procesos y Atención
Frecuencia	Diario
¿Con quién?	Con todas las personas que forman parte de la Universidad Panamericana
¿Para qué?	Para que el empleado pueda conocer los diferentes procedimientos que debe de seguir dependiendo el trámite que necesite hacer.
¿Dónde?	En cualquier área de la Universidad Panamericana
¿Cómo?	Contando con un módulo de autoservicio diseñado para facilitarles la actualización y consulta individual de información personal, desarrollo y formación.

CONTACTOS INTERNOS

Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados

CONTACTO INTERNO 1

Con que puesto	Coordinadoras de RP, personal de promoción y admisión de las diversas licenciaturas
Para qué	Para las estrategias a implementar
Resultados esperados	Mayor presencia y aceptación por los empleados

CONTACTO INTERNO 2

Con que puesto	Áreas administrativas
Para qué	Brindar información y soluciones correctas a los empleados
Resultados esperados	Buena comunicación e información suficiente y necesaria
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Áreas de servicios
Para qué	Poder ayudar a resolverle cualquier duda que les pueda surgir en cualquier de los procesos.
Resultados esperados	Mejor comunicación y entendimiento con los prospectos, mejores estrategias para llegar a ellos

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Profesores con versatilidad de profesiones
Para qué	Cubrir vacantes y lograr tener mejor prestigio
Empresa / Dependencia Gubernamentales	Diversas empresas, organizaciones, instituciones
Resultados Esperados	Entrada para realizar eventos y tener base de datos de los prospectos para invitarlos a presentar examen de admisión
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	No aplica
Para qué	
Empresa / Dependencia Gubernamentales	
Resultados Esperados	

DIFICULTAD ANTE EL ENTORNO

En este apartado se definirán los aspectos más importantes que complican el logro de los objetivos en el puesto y que sean imputables al entorno sobre el cual se desarrollan las funciones así como los medios usados para resolverlos

Reto 1

Dificultad	Cubrir vacantes
Medios	Diversas empresas, instituciones, organizaciones
Resultados esperados	Contratar al personal idóneo

Reto 2

Dificultad	Promover al personal
Medios	Dar buen seguimiento, solución a diversas dificultades por motivos económicos
Resultados esperados	Generar crecimiento en su personal

Reto 3

Dificultad	Rotación de Personal
Medios	Empelados de las distintas áreas de la Universidad Panamericana
Resultados esperados	Mínimo una vez al año

REQUERIMIENTOS

REQUERIMIENTOS que pediría a una PERSONA candidata a ocupar el puesto en caso de una nueva contratación. Cuide no confundir y poner las habilidades y características del ocupante actual

Requisitos	El puesto requiere:	Importancia
1	Edad	4
2	Estado Civil	Indefinido
3	Sexo	Indefinido
4	Escolaridad	Posgrado

5	Entrenamiento en:			
6	Grado de experiencia (años)			
7	Conocimientos	Equipo/Maquinaria	Computación	1
		Otros		5
8	Dominio de idiomas	Idioma	Inglés	4
		% requerido	80	3
9	Disponibilidad de horarios:		Tiempo completo	1
12	Otros:			
VALORES DE IMPORTANCIA EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO DEL PUESTO				
1 Indispensable 4 Sustituible 2 Significativo 5 No se requiere 3 Deseable				

	Nivel del puesto:	Administrativo	
	Sueldo:	-	
	Prestaciones:	Prestaciones: Min. De ley + fondo de ahorro, vales de despensa, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, becas para los hijos, becas para el mismo, convenios con otras empresas, entre otras.	

TITULO DEL PUESTO	Ejecutiva de Promoción y Admisión de licenciaturas
DEPARTAMENTO	Relaciones Públicas

PUESTO AL QUE	Director y subdirector de Relaciones Públicas
----------------------	---

REPORTA		
Población a la que da servicio: Alumnos de preparatoria		
PUESTOS QUE LE REPORTAN		# DE OCUPANTES
1	Becario	1
2		

OBJETIVO GENERAL

En esta sección se describe la razón por la cual existe dentro de la organización y para que sirve en cuanto a su contribución. Para redactar el objetivo responda a las preguntas: ¿Qué hace?, ¿para qué lo hace?

Esta es una descripción general por lo que no debe exceder de 3 renglones

Promocionar y dar seguimiento puntual a los prospectos que quieran ingresar a una licenciatura en la Universidad Panamericana

FUNCIONES

¿Cómo se cumple el objetivo? . Describir clara y concisamente las 8 principales funciones o actividades que desarrolla, considerando su importancia y frecuencia con las que las hace.

Aquí el lector de la descripción comprenderá como opera el puesto en la empresa.

FUNCION 1

¿Qué hace?	Promoción las licenciaturas de la Universidad Panamericana
Frecuencia	Diario
¿Con quién?	Orientadoras vocacionales, directores y algunos profesores de las

	preparatorias, tanto en el D.F. como el interior de la República
¿Para qué?	Matricular alumnos para el próximo ciclo escolar
¿Dónde?	Preparatorias, ferias universitarias, oficina
¿Cómo?	Realizando invitaciones a los colegios para asistir a la UP, dando pláticas generales sobre la Universidad, llegando pláticas especializadas a las preparatorias, hablando y enviado correos electrónicos a los prospectos de preparatoria, invitándolos a eventos promocionales por carrera en las instalaciones de la Universidad
FUNCION 2	
¿Qué hace?	Seguimiento de los prospectos sobre su examen de admisión
Frecuencia	Quincenalmente a un mes, dependiendo de los casos
¿Con quién?	Con los alumnos prospectos y el área de promoción y admisión de cada una de las carreras
¿Para qué?	Para animar e inscribir a los prospectos dependiendo de su interés
¿Dónde?	En la oficina
¿Cómo?	A través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, incluso podría ser a través de las orientadoras vocacionales o directores de preparatoria
FUNCION 3	
¿Qué hace?	Gestión de eventos de promoción
Frecuencia	Quincenalmente, mensualmente, dependiendo de las carreras a promocionarse
¿Con quién?	Con los directores, orientadores vocacionales de las preparatorias y/o con las áreas de promoción y admisión de las diversas carreras
¿Para qué?	Para dar a conocer la Universidad Panamericana entre los alumnos de preparatoria, para que incremente su interés en ella
¿Dónde?	En las instalaciones de la Universidad Panamericana
¿Cómo?	En coordinación con el personal de la UP y promocionarlo para la asistencia de los prospectos

FUNCION 4	
¿Qué hace?	Orientación vocacional
Frecuencia	Diario
¿Con quién?	Con los prospectos de preparatorias
¿Para qué?	Para guiar a los alumnos, y que cuando ingresen a la carrera en verdad sea su vocación. De esta forma también bajamos el grado de deserción
¿Dónde?	En la oficina, en las preparatorias
¿Cómo?	Preguntando en qué carrera están interesados, escuchar sus razones y motivos, explicarles la función de cada carrera para que la conozcan

CONTACTOS INTERNOS	
Esta sección está destinada a conocer con que puestos/personas nos relacionamos internamente de manera COTIDIANA. No incluir a los de su misma área (colaterales), el supervisor directo o supervisados	
CONTACTO INTERNO 1	
Con que puesto	Ejecutivas de RP, personal de promoción y admisión de las diversas licenciaturas
Para qué	Para las diversas actividades con las preparatorias
Resultados esperados	Mayor presencia y aceptación por los prospectos
CONTACTO INTERNO 2	
Con que puesto	Áreas administrativas
Para qué	Brindar información y soluciones correctas a los prospectos
Resultados esperados	Buena comunicación e información verídica
CONTACTO INTERNO 3	
Con que puesto	Alumnado
Para qué	Sondear sobre la forma en que conocieron y entraron a la UP, en

	caso de ser preparatorias con difícil entrada, o incluso en casos del interior de la República
Resultados esperados	Mejor comunicación y entendimiento con los prospectos, mejores estrategias para llegar a ellos

CONTACTOS EXTERNOS	
Indicar con que puestos y de que empresa/dependencia se relaciona frecuentemente	
CONTACTO EXTERNO 1	
Con qué puesto.	Personal directivo y de orientación vocacional de preparatorias
Para qué	Acercamiento con los prospectos
Empresa / Dependencia Gubernamentales	Diversas preparatorias privadas
Resultados Esperados	Entrada para realizar eventos y tener base de datos de los prospectos para invitarlos a presentar examen de admisión
CONTACTO EXTERNO 2	
Con qué puesto.	No aplica
Para qué	
Empresa / Dependencia Gubernamentales	
Resultados Esperados	

DIFICULTAD ANTE EL ENTORNO	
En este apartado se definirán los aspectos más importantes que complican el logro de los objetivos en el puesto y que sean imputables al entorno sobre el cual se desarrollan las funciones así como los medios usados para resolverlos	
Reto 1	
Dificultad	Atraer al prospecto
Medios	Eventos de promoción, ferias de universidades, Días UP, correos a

	las bases de datos generados por todo lo anterior
Resultados esperados	Generar inscripción a exámenes de admisión
Reto 2	
Dificultad	Inscripción a la licenciatura en la UP
Medios	Dar buen seguimiento, solución a diversas dificultades por motivos económicos
Resultados esperados	Generar inscritos en tiempo y en forma
Reto 3	
Dificultad	Abrir nuevos mercados (Colegios legionarios DF e Interior de la República)
Medios	Prospectos que se acercan a la oficina y aquellos que ya se encuentran en la Universidad
Resultados esperados	Mínimo 2 inscritos por semestre

REQUERIMIENTOS			
REQUERIMIENTOS que pediría a una PERSONA candidata a ocupar el puesto en caso de una nueva contratación. Cuide no confundir y poner las habilidades y características del ocupante actual			
Requisitos		El puesto requiere:	Importancia
1	Edad		4
2	Estado Civil	Indefinido	4
3	Sexo	Indefinido	4
4	Escolaridad	Universidad	3
5	Entrenamiento en:		
6	Grado de experiencia (años)		
7	Conocimientos	Equipo/Maquinaria	2
		Computación	

		Otros		5						
8	Dominio de idiomas	Idioma	Inglés	3						
		% requerido	80	4						
9	Disponibilidad para viajar	En el D.F. e interior de la república		1						
10	Disponibilidad de horarios:	Tiempo completo		1						
12	Otros:									
VALORES DE IMPORTANCIA EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO DEL PUESTO										
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">1 Indispensable</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">4 Sustituible</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2 Significativo</td> <td style="text-align: center;">5 No se requiere</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3 Deseable</td> <td></td> </tr> </table>					1 Indispensable	4 Sustituible	2 Significativo	5 No se requiere	3 Deseable	
1 Indispensable	4 Sustituible									
2 Significativo	5 No se requiere									
3 Deseable										

	Nivel del puesto:	Administrativo	
	Sueldo:	-	
	Prestaciones:	Prestaciones: Min. De ley + fondo de ahorro, vales de despensa, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, becas para los hijos, becas para el mismo, convenios con otras empresas, entre otras.	

RESOLUCIÓN DE CASO

Con base en la experiencia que he tenido a lo largo del tiempo laborando en el departamento de Relaciones Públicas me he percatado que existe una cierta ignorancia en relación a la comunicación, capacitación y trabajo en equipo, lo cual debe de existir en una organización o una institución para que la organización concienticen la medición de las funciones que desempeña cada uno de los empleados alineándose a la estrategia organizacional.

Hoy en día es indispensable tener una cultura de la evaluación convirtiéndose en un requisito en cualquier ámbito en el que se desarrolla el ser humano.

Tener una cultura de evaluación en el área de Recursos Humanos permitirá a sus colaboradores poder adoptar condiciones de trabajo que faciliten desempeñar cada una de sus funciones exigiéndoles que cada acción que lleven a cabo deba estar alineada a la estrategia organizacional y a la filosofía institucional de la organización.

La importancia de que las empresas tengan una cultura de evaluación se apega a una manera más fácil de poder perfeccionar y mejorar personal y profesionalmente a cada uno de sus miembros considerándola como una herramienta esencial en cuanto la obtención continua de procesos pero sobretodo de los resultados esperados y así poder elevar la calidad de los proyectos a implementar.

- Mejorar la planeación estratégica alineada a la estrategia organizacional
- Poder evaluar la actitud de cada uno de los miembros de la organización frente a cualquier reto que se les pida realizar
- Que los empleados conozcan la manera en la que están desarrollando y desempeñando sus funciones
- Poder conocer cuáles son las expectativas del director del área en relación a las tareas y responsabilidades que se le asignan a cada uno de sus miembros

- Darse cuenta de que empleados requieren capacitación para el desarrollo de sus competencias que le pueden agregar valor a la institución
- Poder saber si los miembros de la institución van en el misma dirección con base en los objetivos previamente establecidos además de que nuestro punto de partida debe ser el ganar ganar.

CONCLUSIONES

Es posible presentar una propuesta para mejorar la manera de ejecutar en el área con base en la problemática que se narra en el presente caso y el material revisado durante ésta maestría.

Bajo este contexto y considerando lo que se ha tratado, el cumplimiento de metas puede lograrse a través de entender realmente el objetivo primordial del cambio, pudiéndose llevar a cabo de la mejor manera siempre para el crecimiento y el éxito de la institución.

Con esto podemos entender y comprender que cada área de Recursos Humanos de cierta institución tendrá su propia manera de implementar cambios, y dependerá de la situación y ambiente en el que se vea la necesidad del mismo para poder tomar la decisión y lograr implementar cada uno de los pasos a seguir sin importar la cultura que se viva dentro de la misma.

Para que una organización y /o institución pueda ser competente implicará aprender a asumir cambios y buscando integrar todo tipo de talento , por lo que es primordial se aplique todo tipo de instrumento para poder detectar que necesidad no está siendo cubierta y esto nos sirva para diagnosticar la problemática que se está viviendo en la institución mediante una buena comunicación e implementación adecuada.

Este análisis ofrecerá al área de Recursos Humanos certeza al querer implementar todo cambio para concretar la idea de crecimiento y mejora de la dinámica laboral de la institución dirigida a su consecución de metas.

FUENTES DE CONSULTA

- Revista. Organización Empresarial [En línea]. Acceso el día 15 de febrero de 2015. Disponible en :

<http://www.revistadintel.es/Revista1/DocsNum19/Academia/Bucero.pdf>

- **Revista Istmo Liderazgo con valores Innovar para crear valor ambiental Edicion UP México Mayo-Junio 2013**
- Books. Cultura de Evaluación. [En línea]. Acceso el día 20 de febrero de 2015. Disponible en :

http://books.google.com.mx/books?id=kBmGc0rc2fYC&pg=PA6&lpg=PA6&dq=cultura+de+evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o&source=bl&ots=FHh_p0aFed&sig=7h8DVv7RImD24QDHLAo2k5khsOY&hl=es&sa=X&ei=vk9BUMLcDMqpigKKyoCoDQ&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=cultura%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o&f=false

- Books. Aprender a Gestionar el cambio . [En línea]. Acceso el día 10 de febrero de 2015. Disponible en :

http://books.google.com.mx/books?id=l7TiiQ21grgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Reddin W. cuadernos de management para una dirección eficaz “**Gestión Del Clima Organizacional en la Mejora de la Efectividad**” No120; 2008.

S/A **Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para: Aprender, innovar, competir**, 1ª ed; Editorial Conocer; 22págs

F. Freijeido, Claudio, Cortagerena B., Alicia; **Administración y Gestión de las Organizaciones**; Ed. Macchi; 1999; 207págs

Ulrich, Dave; **Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados**; Ediciones Granica; 1997; 437 págs

Soler, Ma. Rosa; **Mentoring Estrategia de Desarrollo de Recursos Humanos**; Ed EPISE 2003; 175 págs

VILLALOBOS PÉREZ-CORTÉS Elvia Marveya; **Evaluación Institucional** ; Publicaciones Cruz O.S.A ; 1ª Ed 2006 ; 201 pags