



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

“PLAN DE FORMACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO APLICADO EN EL BANCO DEL AUSTRO S.A.”

Hablar de talento humano es un compromiso personal que obliga al ser humano a ser cada día mejor. Cuando se habla de talento humano nos referimos al elemento fundamental que debe poseer todo ser humano que forme parte de una empresa pública o privada. El talento humano está dentro de los Recursos Humanos y está compuesto de una serie de factores, tales como la capacitación, los valores, el potencial, el sentido de responsabilidad, etc.

La Empresa Eléctrica Cuenca Regional Centrosur, posee un excelente capital humano y de mucha calidad; sus directivos han creado “conciencia de talento” entre su servidores, por lo que posee una ventaja competitiva y muy importante.

La Empresa Eléctrica Cuenca Regional Centrosur es considerada como una de las mejores instituciones en nuestro país, debido a que cuenta con personas de magnifica calidad que aplican sus valores de trabajo en equipo, actúan con prevención y planificación para ejecutar planes y proyectos, pensando en el bienestar de la población.

Todos los miembros de la Empresa Eléctrica Cuenca Regional Centrosur procuran servir a sus clientes con eficacia y eficiencia con el fin de ser los mejores.

Palabras claves: Empresa Eléctrica Cuenca Regional Centrosur, Talento Humano, Motivación, Recursos Humanos

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EMPRESA ELECTRICA CUENCA REGIONAL CENTROSUR

Reseña Histórica

La Centrosur Actual

La Organización

Junta General de Accionistas

Marco Legal

Principios Rectores para la Prestación de Servicios

Públicos

CAPÍTULO II

RECURSOS HUMANOS

Estrategia de los Recursos Humanos

Función de los Recursos Humanos

La Competencia de Recursos Humanos

Retos del Departamento de Recursos Humanos

Planificación de los Recursos Humanos

Selección de Personal

La Contratación

Reclutamiento en la Selección de Personal

Gestión de los Recursos Humanos

La Importancia Concedida a la Gestión de los Recursos Humanos

CAPÍTULO III

EL TALENTO HUMANO, SU IMPORTANCIA Y FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE ESTE

Concepto

Objetivos de Contar con el Talento Humano

Importancia del Talento Humano

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Importancia de Gestionar el Talento Humano
Factores que Influyen en el Talento Humano
El Carácter
El Temperamento
El Liderazgo
Trabajo en Equipo

CAPÍTULO IV

PLAN DE MEJORAMIENTO

Conducta Humana
Motivación
Ciclo Motivacional
Ambiente de Trabajo
Tipos de Planes de Incentivos
Tipos de Incentivos
Salario
Compensaciones
Evaluación del Desempeño
Pasos en el Análisis de Puestos
Desarrollar una Descripción y Especificación del Puesto
Proceso de Mejoramiento del Talento Humano
Enfoque de Diagnóstico
Estimación de las Necesidades de Formación
Análisis de la Organización
Análisis de la Persona

CONCLUSIONES

PENSAMIENTOS Y REFLEXIONES

BIBLIOGRAFÍA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

ESCUELA DE LENGUA Y LITERATURA INGLESA

PROGRAMA DE SECRETARIADO SUPERIOR BILINGUE

Proyecto Profesional de Grado previo a la
Obtención del título de Secretaria Superior
Bilingüe

TEMA:

***“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO
APLICADO EN LA EMPRESA ELECTRICA CUENCA
REGIONAL CENTROSUR”***

DIRECTOR:

LCDO. RAFAEL ARGUDO VICUÑA

AUTORA:

YESSENIA QUINTUÑA VELEZ

CUENCA-ECUADOR

2010

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial y sincero a mi Director de tesis, Lcdo. Rafael Argudo, que durante todo este tiempo me supo brindar su apoyo y comprensión para realizar con éxito este trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

**A mis hijos, que han sido mi
mas grande inspiración,
a mis padres y
amigos incondicionales
que de una u otra forma
aportaron para la culminación
de una etapa de mi vida**

GRACIAS

AUTORA:
Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA



INTRODUCCION

Con el pasar de los años, la Empresa Eléctrica Cuenca Regional CENTROSUR ha sufrido una serie de renovaciones en su tecnología y en su capital humano, por lo que hemos elaborado un plan de mejoramiento en el Talento Humano de dicha empresa, plan que servirá para mejorar el ambiente de trabajo dentro y fuera de ella.

Entendemos por “talento” el conjunto de dotes intelectuales que constituyen el pilar fundamental dentro de una institución, por lo que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy; hoy en día es indispensable contar con capacidad de innovación y talento, sobre todo en la generación de espacios para el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Desde esta perspectiva, se asume el mejoramiento continuo dentro de la empresa en el desempeño y efectividad de sus procesos, resaltando la necesidad de la formación de los equipos de trabajo.

El llamado Talento Humano es considerado como el activo intangible que la institución posee para atraer y mantener el desarrollo estratégico de la organización; este talento humano se traduce en las capacidades naturales o adquiridas para el desarrollo adecuado de una ocupación.

La idea de relacionar el talento humano y el desarrollo de equipos de alto rendimiento se fundamenta en:

- Personas talentosas que activamente promueven y desarrollan equipos efectivos en función de sus desempeños y productos para la institución.
- Instituciones que priorizan su atención en un nivel central de análisis y que organizan a las personas como parte de un equipo. Por lo tanto, al analizar a las personas, se puede descubrir efectivamente las características que se busca o que se considera necesarias para descubrir

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a los servidores talentosos que puedan potenciar los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

En la elaboración de este proyecto revisaremos la definición de talento humano, su lógica, su aporte al mejoramiento de las organizaciones y, en especial, al desarrollo de equipos de alto rendimiento; por lo tanto, la importancia que tiene la Empresa Eléctrica Cuenca Regional CENTROSUR de mejorar los talentos de sus servidores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I

EMPRESA ELECTRICA CUENCA REGIONAL CENTROSUR



1.1 RESEÑA HISTORICA¹

Cuenca, ciudad en progreso, cuya historia nos dice que desde hace aproximadamente 60 años atrás se han dado en ella importantes avances tecnológicos para proveer de energía eléctrica al sur del país; sin embargo, estos avances han rebasado los linderos de nuestra ciudad.

En Cuenca, el 18 de febrero de 1950, siendo accionistas el Municipio de nuestra ciudad y la Corporación de Fomento, se constituyó **la Compañía Anónima Civil y Mercantil Empresa Eléctrica Miraflores S.A.** Esta empresa asumió la responsabilidad de satisfacer las necesidades energéticas de Azuay y Cañar e inició su labor con el empeño de llevar a cabo el proyecto Machángara, basado

¹www.Centrosur.com



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en los estudios realizados por el ingeniero Max Ruef, quien había sido contratado por la Corporación de Fomento.

El primer gerente nombrado fue el señor Arturo Salazar Orrego, quien, entre una de sus primeras gestiones, adquirió los derechos legales y ciertas obras, así como una propiedad cercana al sector de Cristo Rey, en donde se ubicó después la Subestación # 1. Posteriormente, se implementó la Fase II de ese proyecto de generación, que adicionaba 3.900 KW, y la Subestación # 2, ubicada en la bajada del puente del Centenario.

El 31 de enero de 1961, el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA) se sumó a los accionistas de la Empresa Eléctrica Miraflores, con un aporte de capital que fue invertido para el crecimiento de la Eléctrica Miraflores.

El 21 de septiembre de 1963 ingresó el INECEL como nuevo accionista y se procedió a sustituir la denominación de Empresa Eléctrica Miraflores S.A. por Empresa Eléctrica Cuenca S.A. y a reformar los estatutos, destacando el ámbito regional de servicio de la Empresa.

A la renuncia del señor Arturo Salazar, el 11 de julio de 1970, la Junta General de Accionistas nombró como Gerente al Lcdo. Daniel Toral Vélez, en cuya administración, el 12 de Abril de 1971 se inauguró la Central Termoeléctrica de Monay, con una potencia de 4.500 KW y se concluyó la construcción de las Subestaciones # 3, ubicada en Monay, y # 4, en el sector de Cristo Rey.

En 1976 se dotó de servicio de energía eléctrica a los cantones Sigüig, Girón, Paute y Gualaceo. Posteriormente, se incorporó además el cantón Biblián, gracias al mejoramiento realizado en la línea SAYMIRIN - GUAPAN. Así mismo, desde ese año se incluyeron en los Planes de Trabajo de la Empresa los proyectos de Electrificación Rural, con base en convenios suscritos con las

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

comunidades y se inició la construcción de la Subestación # 5, en el sector de El Arenal.

A la renuncia del Lcdo. Daniel Toral Vélez, la Junta de Accionistas, celebrada el 18 de diciembre de 1978, nombró al Ing. Fernando Malo Cordero como Gerente de la Empresa.

Siendo el ámbito de trabajo la Región, el 27 de julio de 1979 se cambió la denominación a "Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.", cuya zona asignada comprendía, desde ese entonces, las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. Al mismo tiempo se aumentó el Capital Social con aportes del INECEL, entidad que pasó a ser el mayor accionista.

Debido al incremento de la demanda y con el propósito de planificar de mejor manera la expansión del sistema de distribución, en abril de 1984 la Empresa contrató los "Estudios de Distribución de Energía Eléctrica y Alumbrado Público para Cuenca y su Área Metropolitana", con el Consorcio de las Compañías INELIN – COINELCA.

A la lamentable muerte del Ing. Fernando Malo Cordero, acaecida en diciembre de 1984, la Junta General de Accionistas, en su sesión del 18 de enero de 1985, nombró Gerente General al Ing. Alejandro Palacios Torres, técnico de amplia experiencia en la Empresa.

En 1986 y 1987, la Empresa orientó su esfuerzo hacia la adquisición de equipos de computación tipo personal de IBM, para realizar el control de la contabilidad, el presupuesto y bodegas, así como otro tipo de PC, destinados a la automatización del trabajo de diversas áreas, tanto técnicas como administrativas.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El 14 de septiembre de 1989, la Junta nombró Gerente al Ec. Pablo Cueva Ordóñez. En 1990 entra en operación la línea S/E # 7 - Saucay . El 1 de mayo de 1991 se inició la construcción del edificio de la Empresa, en los terrenos de su propiedad, ubicados en el sector de Monay siguiendo los planos diseñados por el Arquitecto Claudio Chica.

En 1991 arrancó el proyecto de construcción de redes subterráneas para mejorar el servicio al Centro Histórico de Cuenca. Ese mismo año, comenzó el procesamiento de todo el sistema de Comercialización con personal propio de la Empresa y se finalizó la construcción del edificio de la agencia del Cañar.

El 16 de octubre de 1992, la Junta General de Accionistas nombró al Ing. Luis Manzano Pesáñez como Gerente de la Empresa. En enero de 1995 se terminaron de construir las redes subterráneas, con el fin de mejorar el servicio eléctrico en el Centro Histórico de la ciudad. El 19 de junio del mismo año, se nombró al Ing. Miguel Moscoso Cobos como Gerente General de la empresa, así como también se suscribió el contrato con la firma española ELIOP para la instalación de los equipos para el Centro de Control, con el afán de facilitar el uso óptimo de los recursos energéticos que dispone la Empresa y permitir la prolongación de la vida útil de los componentes del sistema eléctrico y disminuir las interrupciones del servicio.

El Ingeniero Miguel Moscoso Cobos ejerció la Gerencia hasta el 12 de mayo de 1997, fecha en que la Junta General de Accionistas nombró al Dr. Italo Ordóñez Vázquez como Gerente General de la compañía, período en el cual la Junta General de Accionistas adjudicó los Estudios de Factibilidad y Diseños Definitivos del Proyecto Hidroeléctrico Ocaña a la firma Caminos y Canales.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El 12 de octubre de 1998, la Junta General de Accionistas nombró como Gerente General de la Empresa al Ing. Hernán Verdugo Crespo, quien llevó adelante el proceso de escisión en una empresa de generación y otra de distribución y comercialización, impuesto por la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, reformando el Objeto Social de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., que pasó a ser una compañía dedicada en forma exclusiva a la distribución y comercialización de energía y la creación de la compañía Electro Generadora del Austro ElecAustro S.A.

De esta manera, la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur fue la primera empresa en el país que dio estos pasos fundamentales para iniciar el proceso de modernización del sector eléctrico ecuatoriano.

Durante los años 2001 y 2002 los entes directivos de la Empresa, con la excepción del Fondo de Solidaridad, la Administración, los trabajadores de la CENTROSUR y varios sectores representativos de la Región se unieron para trabajar en la propuesta de no privatización, basados en la eficiencia demostrada por la Empresa, logrando que esta sea acogida en el país.

El 6 de mayo del 2002, la Junta General de Accionistas nombra al Ing. Carlos Durán Noritz para ocupar el cargo de Presidente Ejecutivo de la compañía, en reemplazo del Gerente General, con funciones similares.

1.2 LA CENTROSUR ACTUAL

En un país dinámico y en proceso de desarrollo, la Empresa Eléctrica Cuenca Regional CENTROSUR se ha propuesto el objetivo de mejorar la administración empresarial y la planeación estratégica organizacional, así como el impulso a la capacitación y el desarrollo del personal, lo que permitirá mantener excelentes relaciones humanas.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Entre las herramientas de gestión puestas en vigencia por la administración actual está el control a través del cuadro de mando integral, tomando como base la planeación estratégica corporativa, el trabajo en equipo, la opinión de los clientes y la medición de resultados.

Así mismo, se puso en marcha el proyecto de certificación de los servicios que presta la CENTROSUR bajo la norma ISO 9001, que garantizará el mejoramiento de la prestación del servicio al cliente.

Se vienen incorporando además una gama de herramientas electrónicas y estrategias de Intranet e Internet que le permitan a la CENTROSUR mantenerse entre las empresas pioneras de Latinoamérica.

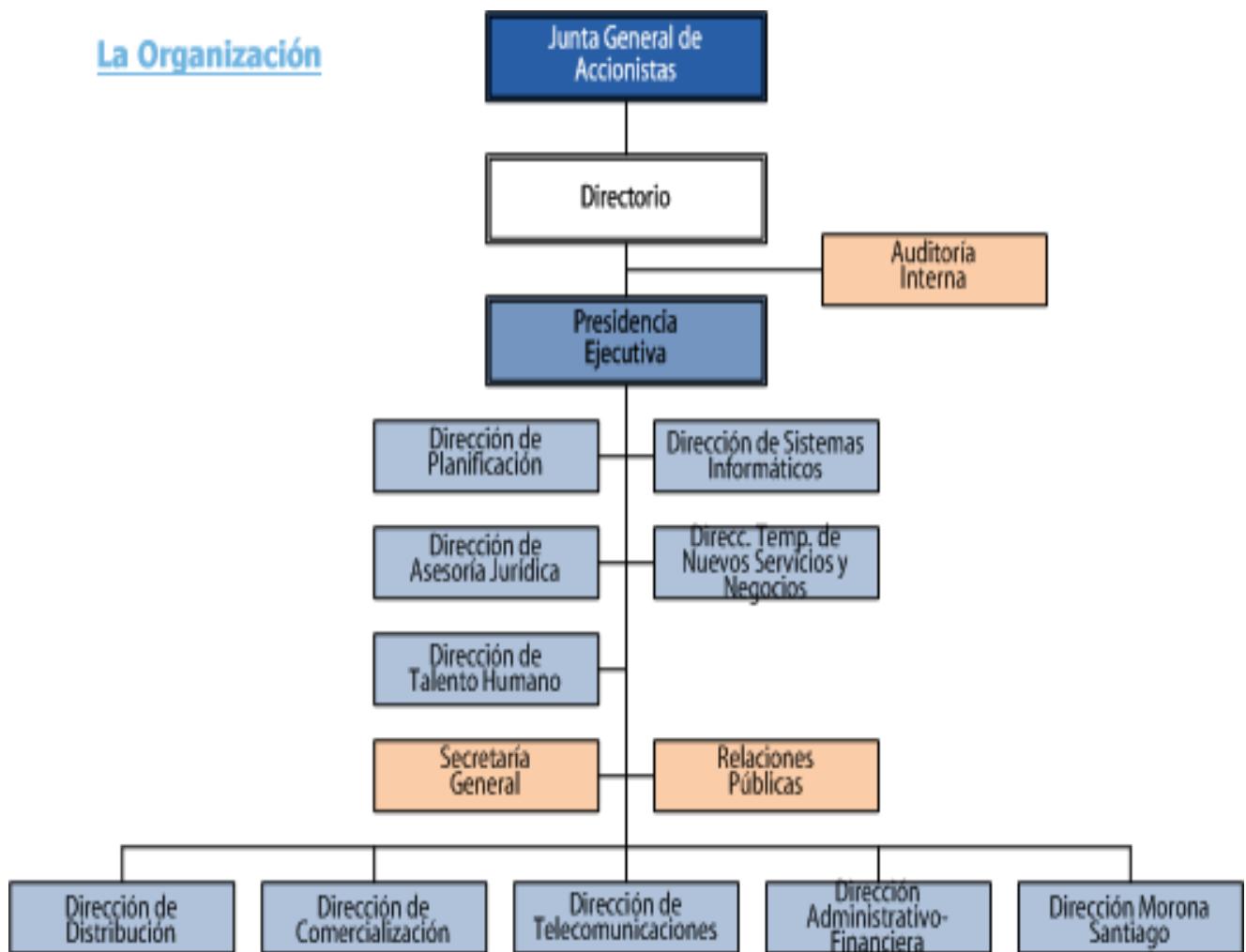
LA CENTROSUR ha orientado su esfuerzo al desarrollo e innovación de servicios que responden a las necesidades de los usuarios. El propósito que orienta esta tarea es el de ajustar cada día la disponibilidad de los servicios al perfil de las necesidades concretas de cada cliente. En la actualidad se proyecta la presencia de distintos puntos de pago en lugares en donde la actividad comercial y el progreso exijan la apertura de nuevas oficinas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.3 ORGANIZACIÓN

La Organización





UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.4 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

INSTITUCIÓN	REPRESENTANTE LEGAL
FONDO DE SOLIDARIDAD	Ing. Francisco Castelló León
CONSEJO PROVINCIAL DEL AZUAY	Ing. Paúl Carrasco Carpio
MUNICIPALIDAD DE CUENCA	Ing. Paúl Granda López
CONSEJO PROVINCIAL DEL CAÑAR	Dr. Santiago Correa Padrón
SENPLADES	Lcda. María Caridad Vásquez Quezada
CONSEJO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	Lcdo. Marcelino Chumpi
MUNICIPALIDAD DE SÍGSIG	Lcda. Aramita Jiménez Galán
MUNICIPALIDAD DE SANTA ISABEL	Prof. Rodrigo Quezada Ramón
MUNICIPALIDAD DE BIBLIÁN	Dr. Bolívar Montero Zea
MUNICIPALIDAD DE MORONA	Opt. Hipólito Entza Chupe

1.5 MARCO LEGAL

La Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 314 señala que el Estado será responsable de la provisión de ciertos servicios públicos, entre los que se cita la energía eléctrica. Según el texto constitucional (Art. 315) el Estado constituirá empresas públicas para la prestación de tales servicios.

El Art. 2 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico indica que el Estado es el titular de la propiedad inalienable e imprescriptible de los recursos naturales que permiten la generación de energía eléctrica. Por tanto, solo él, por intermedio del Consejo Nacional de Electricidad como ente público competente, puede concesionar o delegar a otros sectores de la economía la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el Art. 5 se fijan los objetivos fundamentales de la política nacional en materia de generación, transmisión y distribución de electricidad, siendo entre otros:

- Proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad que garantice su desarrollo económico y social.
- Asegurar la confiabilidad, igualdad y uso generalizado de los servicios e instalaciones de transmisión y distribución de electricidad.
- Proteger los derechos de los consumidores y garantizar la aplicación de tarifas preferenciales para los sectores de escasos recursos económicos.
- Reglamentar y regular la operación técnica y económica del sistema, así como garantizar el libre acceso de los actores del servicio a las instalaciones de transmisión y distribución.
- Regular la transmisión y distribución de electricidad, asegurando que las tarifas que se apliquen sean justas.
- Establecer sistemas tarifarios que estimulen la conservación y el uso racional de la energía.
- Promover la realización de inversiones públicas en transmisión.
- Desarrollar la electrificación en el sector rural.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Fomentar el desarrollo y uso de los recursos energéticos no convencionales a través de los organismos públicos, las universidades y las instituciones privadas.

El Sector Eléctrico ecuatoriano está estructurado de la siguiente manera:

- El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, que es el encargado de formular la política nacional, la gestión y el control de proyectos del sector eléctrico, debe garantizar el abastecimiento energético mediante la promoción de la energía renovable, la eficiencia energética y la aplicación pacífica de la energía atómica.
- El Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, que es el organismo público regulador.
- El Centro Nacional de Control de Energía CENACE, una corporación civil de derecho privado que se encarga del manejo técnico y económico de la energía en bloque y que debe garantizar una operación adecuada que redunde en beneficio del usuario final.
- Las empresas eléctricas concesionarias de generación y transmisión.
- Las empresas eléctricas concesionarias de la distribución y comercialización.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Principios Rectores para la Prestación de Servicios Públicos

El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

Información al consumidor que consta en el contrato de adhesión, reglamentos internos y que debe además estar disponible en las oficinas de atención al público.

Derechos de los consumidores:

- A la atención de sus reclamos.
- Exactitud en los mecanismos o equipos de medición del consumo.
- Que se les restituya valores cobrados por servicios no prestados.
- Que se les indemnice por daños y perjuicios ocasionados por la empresa proveedora.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO II

RECURSOS HUMANOS



La Empresa Eléctrica Cuenca Regional CENTROSUR, dentro de su cultura organizacional, considera a su recurso humano como el principal elemento que contribuye al cumplimiento efectivo de su misión, visión y objetivos institucionales.

Por este motivo, trata de aplicar principios y técnicas de administración de Recursos Humanos en busca de un perfecto equilibrio entre los intereses de la CENTROSUR y el desarrollo de sus colaboradores y, aún mas, para mantener un ambiente laboral agradable, seguro y de gran productividad.

Su función, sin duda alguna, es de gran ayuda en todo plan que incluya mantenimiento o crecimiento organizacional.

La CENTROSUR trata de mantener una concepción moderna e integral del concepto de Recursos Humanos para que el personal se desempeñe apegado a los más altos valores de la empresa según la misión y visión de ésta. El encargado de los Recursos Humanos en este campo debe tener la capacidad de

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

manejar las nuevas políticas del capital intelectual de la empresa, de modo que le permita superar los obstáculos.

Los funcionarios a cargo de estas divisiones son profesionales especializados en esta carrera o de amplia experiencia en labores administrativas de personal.

Para su cabal desempeño de funciones cuenta con todo el apoyo logístico, humano y tecnológico y de programas que procesen con mayor seguridad, precisión y rapidez, las tareas rutinarias.

Generalmente, las organizaciones están definidas por los clientes y la política, debido a que siempre están ligados a la estrategia de servicios.

La función de los jefes de Recursos Humanos consiste en dar apoyo a todas las actividades del personal de la CENTROSUR para poder competir.

Los Recursos Humanos, como gestión de personal, tienen una perspectiva lineal; sus gestores aprenden a manejar los Recursos Humanos de una forma más parecida a una empresa.

La Empresa tiene sus estrategias claras, resultados y servicios para cumplir con los objetivos propuestos para beneficios. Los Recursos Humanos necesitan llevar a cabo las estrategias que definan los resultados específicos que la empresa ofrece.

2.1 ESTRATEGIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Aunque no existen estrategias generales para todas y cada una de las empresas, sí podemos afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño. Por estrategia de recursos humanos debe entenderse:² "El plan

² www.TalentoHumano.com



UNIVERSIDAD DE CUENCA

maestro y deliberado que una empresa hace de sus RRHH para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores". La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: ³"La política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos".

Entonces, podemos decir que la estrategia:

- Define cómo asignar los servicios que la CENTROSUR brinda para entregar un mejor servicio a los clientes
- Analiza los resultados obtenidos del trabajo que entrega el Departamento de Recursos Humanos

2.2 FUNCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La función de los Recursos Humanos consiste en buscar formas para fomentar los recursos, utilizar la tecnología para ofrecer una mejor imagen empresarial y, lo más importante, se preocupa por adquirir métodos adecuados para el personal.

La función primordial de los Recursos Humanos es entregar un buen capital humano que permita que la empresa opere cada día con mayor eficiencia.



³Las Claves del Talento"



2.2.1 LA COMPETENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Los profesionales deben tener en cuenta 4 aspectos muy importantes dentro de los recursos humanos:

- **Conocimiento empresarial:** los profesionales deben conocer el negocio, lo que implica un dominio de finanzas, la estrategia, el marketing y, sobre todo, de calidad humana.
- **Recursos humanos de vanguardia:** los empleados deben conocer la teoría de las actividades de tecnología.
- **Cambio y proceso:** los profesionales de los recursos humanos necesitan un modelo de cambio y la habilidad para aplicar dicho modelo a una situación concreta.
- **Credibilidad:** los profesionales de los recursos humanos deben ser personalmente dignos de crédito a través de la precisión de su trabajo y de la familiaridad en sus relaciones.

Cuando estos 4 factores se convierten en comportamientos, los empleados pueden empezar a identificar el desarrollo y la formación que necesitan para su éxito en el futuro de la institución.

2.2.2 RETOS QUE TIENE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ELECTRICA CUENCA REGIONAL CENTROSUR

- Crear y mantener una organización eficaz que interese al cliente
- Hacer méritos para llegar a ser un competidor global eficaz
- Evolucionar en un entorno de beneficios
- Emplear la nueva informática de forma eficaz
- Desarrollar y mantener el mejor talento humano



2.2.3 PRINCIPALES PRIORIDADES QUE LOS EJECUTIVOS TIENEN EN CUENTA:

- Ayudar a la institución a competir más eficazmente
- Reinventar la función de los recursos humanos para convertirse en una organización más concentrada en los clientes
- Contribuir a la continuidad y esfuerzo del talento humano

2.2.4 TEORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

- La teoría de los recursos humanos explica por qué ocurren las cosas y la forma en que ocurren. Los recursos humanos necesitan la teoría que explique por qué los recursos humanos logran lo que logran.
- Ayudar a la institución a competir más eficazmente.
- Reinventar la función de los recursos humanos para convertirse en una organización más concentrada en los clientes.
- Contribuir a la continuidad y esfuerzo del talento humano.

La teoría es útil para dos objetivos inmediatos. En primer lugar, impide el uso de puntos de referencia que no tienen sentido para los estudios. En segundo lugar, establecen expectativas, conducen al respeto porque se establece y cumple una serie de pautas.

2.3 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Si hablamos de una empresa de muchos empleados, la planificación de los recursos humanos es fundamental para su correcto desarrollo. Un error grave en este apartado puede tener tanta repercusión en el proyecto como un error en la

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

gestión de los recursos financieros, con el agravante que aquí hablamos de personas con la consiguiente "carga emocional" que puede conllevar.

La planificación de recursos humanos está en completa coordinación con el resto de áreas de la CENTROSUR, ya que es muy importante la reacción de las distintas áreas en los diferentes temas de recursos humanos.

Los recursos humanos planifican no sólo el número de empleados sino la calificación y puestos de los mismos. No es lo mismo, evidentemente, contratar personal administrativo que contratar personal directamente productivo ni, desde luego, comercial. ¿Por dónde empezar? Estas respuestas deben tratar de encontrarse en un ejercicio de reflexión al planificar los recursos humanos necesarios y siempre en función de la estrategia general de la empresa. No es lo mismo crear un negocio que crear una empresa.

Conviene analizar detenidamente todas las actividades que se realizan en la empresa; el Departamento de Recursos Humanos de la CENTROSUR analiza y, a partir de ahí, deduce los puestos de trabajo necesarios, incluso aquellos que no existen todavía o que se están cubriendo con el esfuerzo del equipo emprendedor. Hay que saber que "necesitamos un responsable de reclamaciones de clientes", aunque luego esa función no se asigne finalmente a un nuevo empleado y deba formarse a uno de los existentes.

La planeación de los Recursos Humanos mejora las contribuciones del Departamento de Personal a los objetivos de la organización. Quizá más que cualquier otra actividad de recursos, la planeación le permite al Departamento de Personal actuar en forma preactiva y no reactiva.

Permite a los especialistas en personal proporcionar la fuerza apropiada de trabajo que necesita una empresa. Los planes de recursos humanos se

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

denominan también “planes de puestos” y sirven como guía para otras actividades de personal.

La Centrosur identifica las necesidades de los empleados por medio de la planeación. Los planes indican las vacantes de puestos que deben cubrirse durante el año; además, estiman la situación de los recursos humanos.

La planeación permite:

- Mejorar la utilización del recurso humano.
- Adecuar eficientemente las actividades de personal con los objetivos futuros de la organización.
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleados.
- Ampliar la información de administración de personal, para ayudar a otras unidades de la organización y en otras actividades de personal.
- Efectuar una demanda importante sobre los mercados laborales locales.
- Coordinar diferentes programas de administración de personal, tales como los planes de acción afirmativa y las necesidades de contratación.

2.4 SELECCIÓN DEL PERSONAL

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



Con la idea de los puestos de trabajo que hace falta cubrir con personal en nómina, el Departamento de Recursos Humanos inicia el proceso de selección de este personal. Contratar nuevo personal no debería ser, en el fondo, muy distinto de contratar un servicio externo o comprar determinado producto o servicio a un proveedor. Hay que tener muy claro qué se le va a pedir a ese empleado para poder dejarlo bien claro desde el principio y poderlo seleccionar con acierto.

Con el desarrollo de la economía y el gradual traspaso de trabajadores-operarios a "empleados de cuello blanco" se han ido desarrollando y afinando toda una serie de teorías y técnicas de gestión de los recursos humanos: gestión, motivación, recompensa, castigo, participación, formación, promoción, etc.

Sin embargo, la mayoría de estas cuestiones se han desarrollado en y para grandes empresas con sus propios Departamentos de Recursos Humanos y plantillas con un buen número de trabajadores. Para una empresa que debe contratar su primer empleado o en una pequeña empresa de cinco empleados, por ejemplo, conviene tener en cuenta que estas teorías generalistas pueden no funcionar correctamente.



En estos casos conocer a las personas que trabajan con nosotros, hablar con toda franqueza y dejar bien claras las cosas desde el principio es la mejor manera de evitar posteriores conflictos "laborales". Empleados y empleadores son personas y, en general, las personas tienen un mínimo de sentido común (por poco que nos parezca éste a veces).

La mayoría de los emprendedores hemos sido antes empleados y "sabemos" que las cosas se ven distintas desde el otro lado. Conviene tener claro que, "ahora" sigue siendo perfectamente lícito que sigan existiendo trabajadores que deseen cumplir con su horario; de la misma forma que es perfectamente lícito necesitar y buscar un empleado que esté dispuesto a cumplir con las obligaciones de su puesto de trabajo. Lo importante es evitar el error de contratar a alguien que no quiere hacer lo que necesitamos. Pero para ello será mejor explicar antes qué es lo que queremos.

2.4.1 OBJETIVOS Y DESAFIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Tres elementos esenciales:

- Los Departamentos de Personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y que permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección que también deben ser considerados:

- ❖ La oferta limitada de empleo
- ❖ Los aspectos éticos
- ❖ Las políticas de la organización
- ❖ El marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

2.5 LA CONTRATACIÓN

En el Departamento de Personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de “contratación”. En los Departamentos de Personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el Gerente de Departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el Departamento de Personal, pero, además, el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

2.6 FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual, a través del uso de técnicas adecuadas, determinamos cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La selección de personal es un proceso integral, el que está conformado por los siguientes pasos:

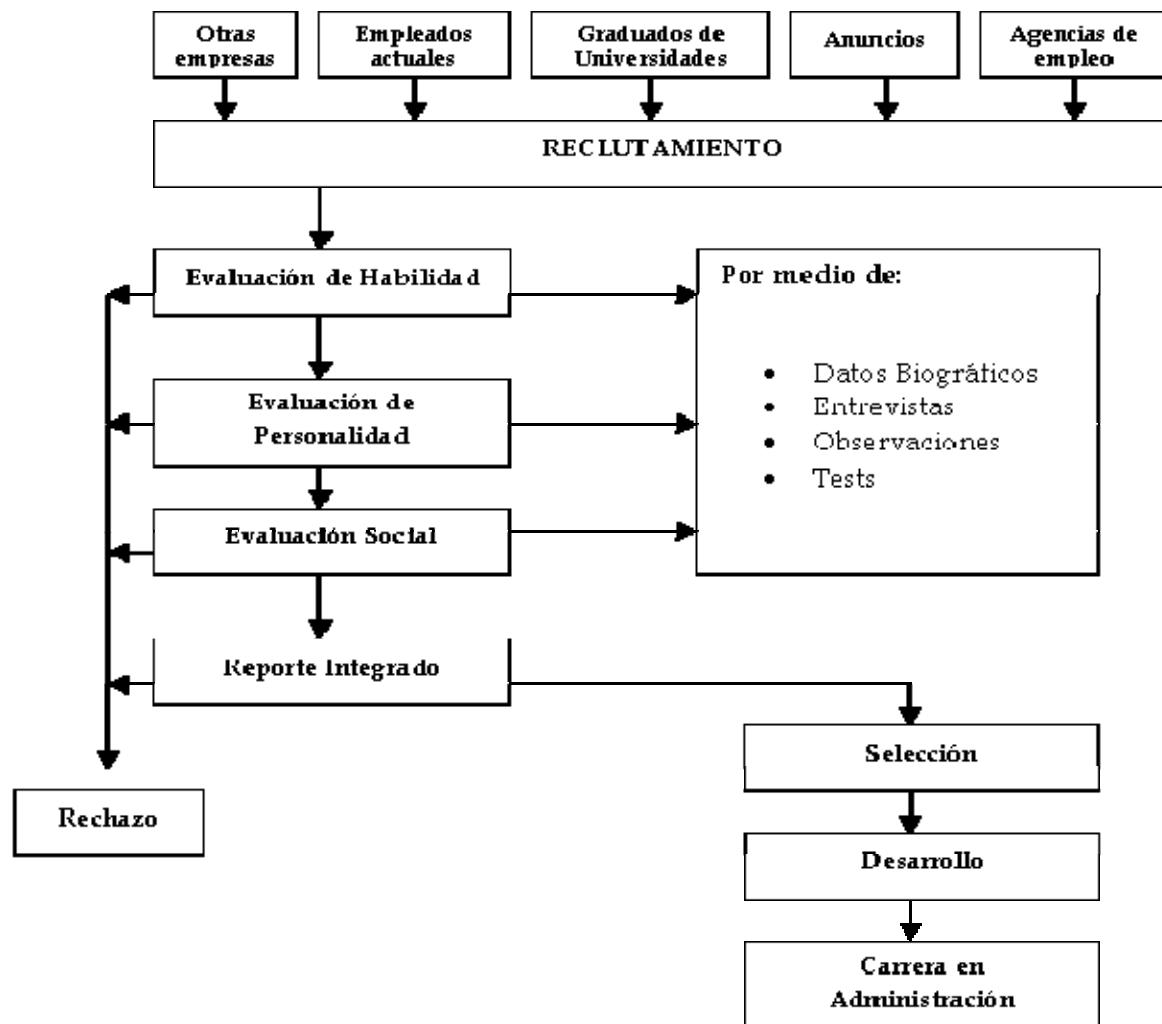
- Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir
- Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma
- Reclutamiento
- Preselección
- Entrevistas preliminares
- Pruebas
- Entrevista a profundidad
- Redacción de informes de candidatos finalistas
- Entrevista con personal directivo de la empresa
- Plan de acogida
- Integración a la empresa

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



2.7 RECLUTAMIENTO EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL⁴



GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La mayor contribución de los recursos humanos es la creación de un eficaz sistema de calidad. De hecho, los empleados normalmente son considerados y tratados como prolongaciones de las cadenas de montaje en las que trabajan.

⁴ Manual de Presentación CENTROSUR



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones, podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos"⁵ De esta definición se desprende lo siguiente:

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

- Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal y articular las funciones sociales, considerando el objetivo de la organización.
- Métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos.
- Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales.

⁵ Gestión de los Recursos Humanos, Pierre Louart



2.8 LA IMPORTANCIA CONCEDIDA A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.8.1 La investigación del comportamiento

Sus trabajos desafían muchas presunciones sobre el personal en un entorno no laboral y las teorías de motivación humana que desarrollaron abastecen la dirección con nuevas percepciones sobre cómo utilizar el potencial humano y dirigir al personal con más destreza.

2.8.2 El desarrollo de los servicios

La importancia de crear relación entre los empleados distinta a la relación más impersonal que existe.

2.8.3 La competencia global

Las expectativas de calidad de los clientes que motivarán el principio de mejora continua. Los equipos de trabajo y otros métodos de colaboración son cada vez más populares a raíz de los resultados excelentes que se logran en la institución.

2.8.4 La mayor importancia concedida a los trabajadores con conocimiento

Consiste en la libertad de movimiento que les hace menos propensos a permanecer en el entorno laboral que no sea “amigo-empleado”.



2.9 PRINCIPIOS PARA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La estrategia de los recursos humanos debe estar ligada a la estrategia empresarial.

La gestión de los recursos no consiste en programas sino en relaciones.

El Departamento de Recursos Humanos deber ser reconocido como una organización que se anticipa al cambio y que entiende qué es necesario para realizarlo.

El personal de recursos humanos debe ser un defensor claro de los intereses de los empleados, aunque debe entender que las decisiones empresariales tienen que equilibrar una gama de factores que a menudo están reñidos entre si.

La eficacia de los recursos humanos depende de su enfoque continuo en las cuestiones, más que en las personas.

Los ejecutivos de recursos humanos deben aceptar que el aprendizaje continuo y la mejora de aptitudes son esenciales para contribuir a la empresa.

2.9.1 LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS NO CONSISTE EN PROGRAMAS SINO EN RELACIONES

El papel esencial de los recursos humanos es crear un entorno en el que los empleados estén comprometidos con el éxito de la empresa. Consiste en desarrollar formas de unión con la gente que les haga querer trabajar y contribuir de buena gana.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esto supone utilizar equipos de trabajo y establecer sistemas de análisis meticulosos que conceden a los empleados la toma de decisiones que les afecta directamente.

Crear relaciones eficaces implica ofrecer a los empleados oportunidades para adquirir nuevas aptitudes que incrementen su capacidad para colaborar. Esto significa ofrecerles la recompensa y el reconocimiento que transmiten la importancia de sus contribuciones y una contribución de sus esfuerzos. También significa crear el sentido de comunidad que surge cuando la gente trabaja con otros a quienes admira y respeta.



CAPITULO III

EL TALENTO HUMANO, SU IMPORTANCIA Y FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE ESTE



En la elaboración de este trabajo revisaremos la definición de talento humano, su lógica, su aporte al desarrollo de las organizaciones y en especial al desarrollo de equipos de alto rendimiento y, por tanto, la importancia que tiene la atracción y promoción de desarrollar los talentos dentro de las organizaciones.

En nuestros días se está iniciando una nueva época denominada como la Era del Talento, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento, sobre todo en la generación de espacios para el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos, en tanto se resalta la relevancia de la necesidad de la formación de los equipos de trabajo.

El talento es el conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para su desarrollo estratégico; este capital humano se traduce en las

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

capacidades naturales o adquiridas para el desarrollo adecuado de una ocupación.

La idea de relacionar talento humano y el desarrollo de equipos de alto rendimiento se fundamenta en personas talentosas que efectivamente promueven y desarrollan equipos efectivos en función de sus desempeños y servicios para la institución. Por lo tanto, al analizar a las personas, se puede indicar efectivamente las características que se busca o bien que se considera para descubrir a las personas talentosas que puedan potenciar nuestros equipos dentro de nuestras organizaciones.

3.1 CONCEPTO

Tomar una definición de “talento” respecto a distintas teorías podría en algún momento confundir con otros conceptos relacionados, como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. Por lo tanto, se define como “la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación”.⁶

Por lo tanto, Talento Humano se entiende como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo las habilidades, destrezas, experiencias y

aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como competencias (habilidad, conocimientos

⁶ La Real Academia de la Lengua (RAE)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

y actitudes), experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

3.2 OBJETIVOS DE CONTAR CON EL TALENTO HUMANO:

- Incrementar la capacidad de producir resultados.
- Crear una cultura de alta confianza y rendimiento organizacional.
- Desarrollar al máximo el potencial humano para alcanzar un nivel de vida mejor.
- Conscientizar en el valor de la persona dentro de la empresa.

3.3 IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO

El talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas que están directamente relacionados con la capacidad y responsabilidad de atraer, retener y desarrollar talento, fortaleciendo o desarrollando así equipos de trabajos coherentes con los que el nivel de la organización le está exigiendo.

La asimilación de una nueva realidad asume que, a pesar de que el talento ha estado presente durante décadas, es en estos tiempos de cambio cuando la situación se ha hecho más visible para los directivos.

Con la aparición de nuevos desarrollos tecnológicos en la mayoría de los trabajos relacionados con la tecnología, la demanda es muy superior a la oferta.

Lo importante del talento humano es que las organizaciones de gestión de la Era del Talento tienen que ejercer un profundo cambio para ser competitivas y liderar los espacios que a ellas les compete, sean estos empresariales, educativos o sociales. Esto implica un desafío para las instituciones, ya que tienen que velar

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

por la mantención de su talento, debido a que es probable que las instituciones que pretenden entrar al terreno competitivo estarán reclutando a las personas talentosas que permitan posecionar en su rubro y ser líder en el mismo. De aquí nace la importancia en el cambio de los estilos de gestión por parte de las organizaciones y la motivación al desarrollo institucional y, por ende, al desarrollo de su personal; es decir, esto es lo que sucede en las organizaciones: giran en torno a las personas con talento y sus necesidades y no, al contrario, como sucede con muchos estilos de gestión actual: sistema de control, supervisión, castigo y estructura.

Esta nueva forma de gestión, donde existe un cierto "poder del empleado", tiene consecuencias para las organizaciones que tienden a "controlar la situación" con una forma de gestionar una situación en la cual es la "persona talentosa" quien también propone algunos puntos de vista.

En la actualidad las personas se tratan por igual, como si todos tuvieran las mismas necesidades y expectativas. Pero esto no es cierto, por lo que aparecerá el concepto de "segmentos de personas", cada uno de ellos diferente de los otros. Con este cambio, los problemas aparecerán por las "diferencias internas", reto con el que se enfrentan las organizaciones, sobre todo en lo que se refiere a la motivación de las personas por permanecer en las organizaciones.

La tendencia actual involucra una seria problemática: la cantidad de servicios profesionales, la existencia de más especialistas que están haciendo que aumente la demanda y la especialización en el mercado. Este desafío implica que los buscadores de talentos, por parte de las organizaciones, estén reclutando a personas talentosas para ser parte de aspectos específicos de la organización y, por sobre todo, de armar equipos dentro de su unidad de ocupación. Siguiendo esta línea, hay que considerar que la especialización no siempre está presente

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en nuestros marcos de gestión, sino más bien en función de lo que ofrece un rol de algún profesional de formación general en su aspecto.

El desarrollo y compromiso con la calidad en el nivel de las personas genera una reacción en cadena que garantiza, en gran medida, el éxito de los programas de mejora continua en el ámbito de las organizaciones. Este proceso se resuelve en el afianzamiento de una "cultura de la calidad" que refuerza el círculo virtuoso de satisfacción al cliente, fidelidad del mismo y mejores resultados económicos para la empresa.

Por éxito se debe entender las virtudes que soportan la calidad humana en el trato con las diferentes personas y diferentes situaciones que se presentan, entendiendo también la influencia de las diferencias de sexo, edades, jerarquía, posición económica, instrucción y religión.

3.3.1 LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL TALENTO HUMANO

Actualmente el ser humano es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización. Esta es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



3.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TALENTO HUMANO



3.4.1 EL CARÁCTER

El carácter es definido como "el sello que nos identifica y diferencia de nuestros semejantes, producto del aprendizaje social." Esto hace pensar que somos personas únicas que poseemos un conjunto de reacciones y hábitos de comportamiento único que a lo largo de nuestras vidas hemos adquirido.

El carácter probablemente no se manifieste de una forma total y definitiva, sino que pasa por un proceso evolutivo de la adolescencia.

El primer elemento de la imagen es el carácter, porque la forma en la que se trate a los demás habla de nosotros; la manera en la que nos presentamos ante los demás es nuestra tarjeta de presentación que dice "esta soy yo y así me siento"; es el arte de aprender a controlar nuestros estados emocionales y mantener la estabilidad.

Tener carácter es ejecutar nuestra propia voluntad, lo que nos enseña a que una persona puede aprender a ser dueña de si misma; por lo tanto, poseer la libertad interior de escoger una forma habitual de comportamiento es dar a las cosas la importancia que tienen. No es la ropa la que hace parecer importante o más bella (imagen); es sólo el complemento y la extensión de si misma; la ropa es lo que sella con broche de oro las habilidades en relaciones humanas, ya que una persona manifiesta el respeto que siente por los otros.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De esta manera se puede ver la relación tan cercana que hay entre carácter e imagen; vivimos en una época en dónde la imagen es muy importante; vivimos en un mundo visual cuya característica principal es el consumismo, pero el carácter cuenta y cuenta tanto más que la imagen porque, aunque no nos parezca, también es visual. Constantemente estamos hablando del rostro, la forma en que miramos, sonreímos, saludamos, caminamos, respondemos; todo esto es la manifestación pura de nuestra forma de ser.

3.4.2 EL CARÁCTER EN EL TRABAJO

La forma en que cada individuo se desarrolla en su trabajo depende mucho de su tipo de carácter. Los mejores tipos de carácter para trabajar son los coléricos, apasionados y el sanguíneo. El colérico posee iniciativa, es disciplinado, pero prefiere el trabajo individual a grupal y evita socializar con las personas. Al tipo apasionado le encanta su trabajo, le gusta la mejora continua a base del estudio y forma buenas relaciones sociales. Los sanguíneos son buenos trabajadores, les encanta trabajar en base a metas, trabajan mejor bajo presión, creen que el fin justifica los medios. Son fácilmente adaptables, aunque son insensibles ante lo que los rodea.

Los más difíciles para trabajar son el flemático, el nervioso, el sentimental, el amorfo y el apático. Este tipo de personas se muestran con un perfil muy bajo en las áreas en la que se desempeñan; no son recomendados para formar equipos. Al flemático no le gusta trabajar en equipo; es puntual pero es demasiado tranquilo y callado. Es fácilmente influenciable. El nervioso no sabe lo que quiere, hecho que representa un problema en el trabajo; continuamente se está cambiando de trabajo, no es disciplinado y esto le crea problemas en su personalidad; es fácilmente influenciable. El sentimental no cree en que se puedan dar las cosas; es muy pesimista y resulta difícil asignarle proyectos; no se adapta a las cosas nuevas ni le gusta innovar. El amorfo es perezoso. Su vida

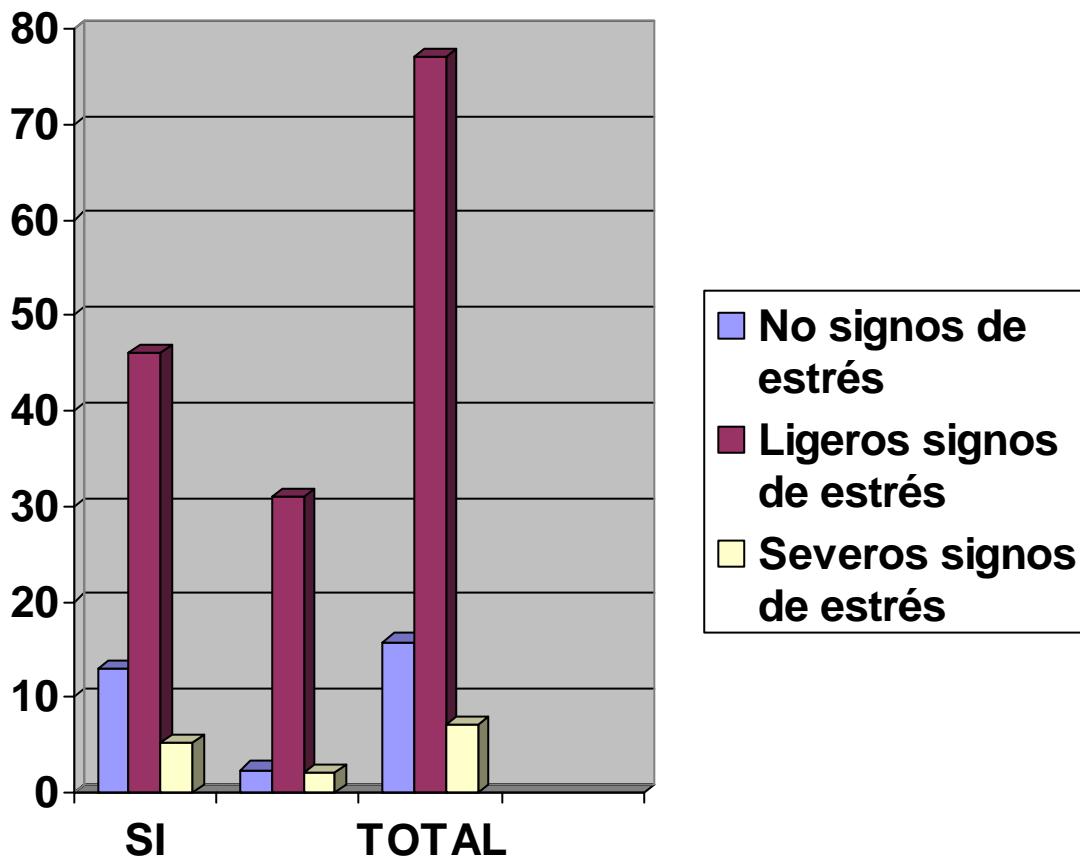
AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

es dormir y comer; no le gusta innovar; es fácilmente manejable; no le importa nada; no tiene disciplina; no le gusta realizar ningún tipo de esfuerzo. El tipo apático es cerrado; no le gustan los cambios y no le interesan las actividades que se puedan estar desarrollando en la oficina. Según estudios realizados, el 65,38 % de la población que trabaja es vulnerable al estrés y sólo el 34,62 % no lo es; el 77 y el 7,2 % de los trabajadores tienen signos ligeros y severos de estrés, lo que constituye el 84,2 % de la población.





3.4.3 CARÁCTER Y LIDERAZGO



Se define al liderazgo como el proceso de influir sobre un grupo para obtener un resultado. Esto dependerá también del tipo de carácter que posea cada persona. En los diferentes tipos de carácter se tienen a aquellos que pueden ser líderes y todo depende de cómo los tres componentes de la estructura del carácter (la emotividad, la actividad, la resonancia), prevalezcan en cada persona. Al combinar los componentes aparecen ocho tipos caracterológicos que están basados en dos consideraciones:

- **La emotividad** consistente en la mayor (primaria) o menor (secundaria) repercusión emocional del sujeto ante un acontecimiento.
- **La actividad** consistente en la mayor (primaria) o menor (secundaria) inclinación del sujeto a responder a un estímulo mediante la acción.

Entonces las personas que poseen los rasgos indicados como primarios son personas variables y volubles, así como los que presentan la forma secundaria son constantes y organizados. He aquí los ocho tipos caracterológicos que caracterizan a los individuos y que les encasillan en uno u otro grupo:

Emotivo, Activo y Primario: Colérico.

Emotivo, Activo y Secundario: Apasionado.

No Emotivo, Activo y Primario: Sanguíneo.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No Emotivo, Activo y Secundario: Flemático.

Emotivo, No Activo y Primario: Nervioso.

Emotivo, No Activo y Secundario: Sentimental.

No Emotivo, No Activo y Primario: Amorfo.

No Emotivo, No Activo y Secundario: Apático.

Las personas emotivas y activas son influenciadas e influyen los mandos medios; son buenos líderes; por ejemplo, los tipos coléricos y apasionados. Las personas emotivas no activas son aquellas que se impresionan fácilmente, pero estas impresiones no son canalizadas, no forman un buen líder, como por ejemplo, los sanguíneos. Los no emotivos no activos son personas no motivadas y que tampoco motivan a los demás son fácilmente influenciables, por lo que no constituyen a un líder.

Para ser un líder no solamente es necesario convencer y conmover a la gente sino que debe conocer la forma correcta de proceder y debe tener la capacidad de poder actuar ante las circunstancias que se presenten.

3.4.4 DESÓRDENES DEL CARÁCTER

Actualmente no se conocen trastornos del carácter; lo que se tiene es una gama de diferentes tipos de carácter en dónde se describen las características de cada individuo y todos los seres humanos caemos en uno de ellos; las personas no examinan la importancia de tener un buen carácter; es importante destacar la realidad y debemos estar conscientes de que:

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



- Los clientes pagan nuestros sueldos.
- Ganar un cliente cuesta caro; perderlo es más caro aún.
- Tenemos una sola oportunidad de dar una buena primera impresión
- Debemos tratar al cliente de la misma forma en que a nosotros nos gustaría ser tratados
- **TODOS SOMOS CLIENTES DE ALGO**

3.4.4.1 RECOMENDACIONES PARA FORMAR EL CARÁCTER

La pregunta es ¿se puede formar el carácter? Como señala Gaitán (2006, 3), para formar el carácter es necesario tener dominio sobre nuestra persona mediante pequeñas pero continuas acciones que hagan más fuerte nuestra voluntad. Esto nos dice que es posible cambiar nuestro carácter a través de la disciplina y la férrea voluntad de querer hacerlo; se puede tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

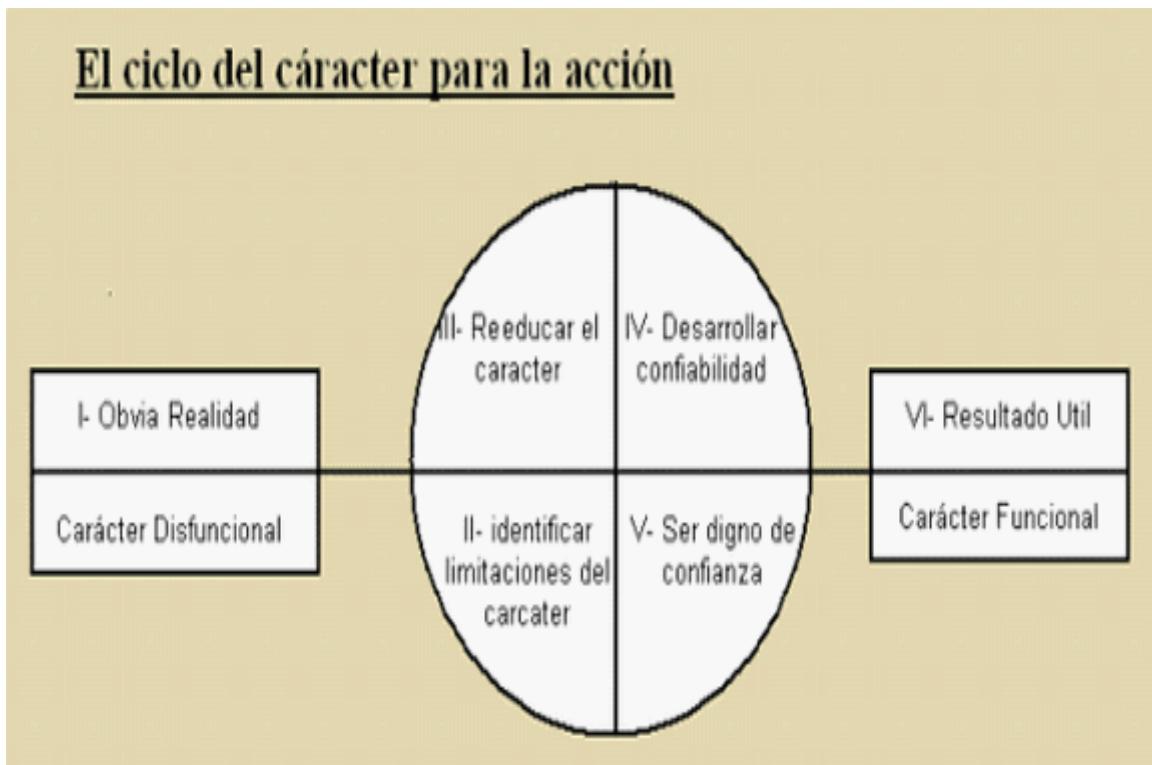
Proponerse varios retos personales, como trabajar mejor, aprender algo nuevo, mejorar nuestro trato con los clientes.

- Los clientes nos eligen por la relación que se establece con ellos y que la sabemos mantener
 - Por eficiencia
 - Por rapidez
 - Por dedicación
 - Por paciencia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para esto también puede plantearse un ciclo de acción para reestructurar a aquellos caracteres que son disfuncionales en las distintas áreas laborales en que se desarrollan a través de la alineación de la emoción y la acción, teniendo como resultado el carácter que nos lleve a poder tener un carácter funcional que nos hará dignos de confianza para poder desarrollar cualquier tipo de proyectos dentro de nuestro trabajo.



¿Cómo utilizar este ciclo? Tenemos, por ejemplo, la fábula de la tortuga y la liebre; un día la liebre reta a la tortuga a una competencia de atletismo confiada en su capacidad para correr mucho más rápido que esta; el día de la carrera la liebre adelanta a la tortuga, pero confiada se hecha a dormir; cuando despierta se da cuenta que es muy tarde y empieza a correr; para su sorpresa la tortuga, lenta pero segura, ya había llegado a la meta.

¿Cómo se aplica este ciclo de acción a este ejemplo? Lo desarrollaremos en diferentes pasos: la Obvia Realidad: Carácter Disfuncional debido al exceso de

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

confianza que la liebre tenía. Entonces la liebre debió haber identificado sus limitaciones de carácter; debió haber dejado de ser tan engreída y aceptar su derrota ante un rival que aún no teniendo las mismas capacidades que ella se había aprovechado del exceso de confianza que la liebre poseía y le había logrado ganar. Reeducar su carácter: No creerse ganadora sin haber llegado a la meta; tener mayor disciplina en el desarrollo de sus proyectos.



Adoptando nuevas disciplinas y mejorando su trabajo podría ser digno de confianza. Luego de haber adoptado cambios en su forma de actuar, la liebre podría nuevamente competir con la tortuga pero ahora, debido a los cambios realizados, sería la ganadora de la carrera.

Si en nuestra vida queremos realizar pequeños cambios, puede que nos baste con esforzarnos un poco más en mejorar nuestra conducta y luchar contra nuestros defectos, pero si aspiramos a un cambio importante es preciso cambiar nuestro modo de ver las cosas.



CONCLUSION

El carácter como sello que nos identifica juega un papel muy importante en cualquier área en la que nos desenvolvamos; es reto de cada persona abrir la puerta del cambio para transformar un carácter disfuncional a uno funcional, para poder ser mejores personas en nuestras vidas y obtener mejores resultados en cualquier proyecto que desarrollemos.

3.4.5 TEMPERAMENTO

Antes que nada debemos dejar en claro que “carácter” no es lo mismo que “temperamento”. “El temperamento es la base biológica del carácter y está determinado por el proceso fisiológico y factores genéticos que inciden en las manifestaciones conductuales.”⁷

También se acepta, de forma general, que los efectos intensos y permanentes del entorno pueden llegar a influir de forma importante en la formación del temperamento de cada individuo.

3.4.6 DIFERENCIA ENTRE CARÁCTER Y TEMPERAMENTO

La diferencia está en que mientras el temperamento es el conjunto de inclinaciones íntimas que brotan de la constitución fisiológica de los individuos, el carácter, en cambio, es el conjunto de las disposiciones psicológicas que nacen del temperamento, modificado por la educación y el trabajo de la voluntad y consolidado por el hábito.

3.4.7 EL LIDERAZGO

Es la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad. Existen tres tipos de líderes:

- ✓ El líder carismático
- ✓ El líder tradicional
- ✓ El líder legal

⁷ [http://www.monografías. Comtrabajos34/ Gaitán \(2006,2\)](http://www.monografías. Comtrabajos34/ Gaitán (2006,2))



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuando hay liderazgo en una compañía, la competitividad de ésta aumenta, ya que las relaciones entre quienes lideran y sus seguidores son más fáciles.

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica y todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder; y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo la primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

3.4.7.1 EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos, en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes; sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control y se sienten seguros de sí mismos.

3.4.7.2 LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Conforme se consolida en la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las que algunos grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos y sobre la forma en que la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica.

Según esta perspectiva, el líder nace como resultado de las necesidades de un grupo. La necesidad de un líder es evidente y real y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus metas y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no es tal por su capacidad o habilidad en si mismo, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Su apoyo consigue los resultados esperados por los miembros de su grupo, comunidad o sociedad. El líder tiene que saber distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

El líder tiene un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, su liderazgo hará que reciba el apoyo del grupo.

Como el liderazgo está dado en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, el líder es un producto, no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.



3.4.7.3 CARACTERISTICAS DE UN LIDER



En la dirección de las organizaciones se encuentran las élites formadas por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las élites compartiendo el poder con los técnicos. Aunque no todas las élites poseen técnicos, identificamos al líder por las siguientes características:

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o al que es el más brillante, o el mejor organizador, el que posee más tacto, el que es más agresivo, más santo o más bondadoso.
- c. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también “carisma”.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo; si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.



3.4.8 EL PODER CARISMATICO

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

La validez del carisma se decide por el reconocimiento que nace de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigo.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corrobación, a reconocer esa cualidad.

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza.

La dominación carismática supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos no es ninguna burocracia y menos una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al principio de la guerra el séquito, al jefe en general los hombres de confianza.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El carisma puro es específicamente extraño a la economía; se constituye donde aparece una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima. Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho. El carisma es la gran fuerza revolucionaria en las épocas vinculadas a la tradición. El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

Un buen tema de reflexión: ¿Cómo influir en el destino comunitario dentro del ámbito del trabajo, la política, la familia o en la vida social?

Si apreciamos el comportamiento de las colectividades, ya sean grupos de animales o de humanos, caemos en cuenta que ese comportamiento está siempre regido por sus líderes naturales. También caeremos en cuenta que en ocasiones nos toca a nosotros actuar como líderes y a veces desempeñamos bien el papel aunque en otras ocasiones lo hacemos mal.

Es importante analizar este fenómeno para sacar el mejor provecho de la situación. Es un hecho notable que los grupos, aún siendo similares y contando con material humano semejante, se comportan de manera diferente. En algunos casos se aprecia que en el grupo hay compañerismo; el trabajo es efectivo y se disfruta del quehacer comunitario. En otras ocasiones se observan rencillas, inefficiencia y desgano. ¿Qué hace la diferencia? ¿Cuál es la variable que modifica y regula la acción colectiva?

Esta variable es la influencia del líder, el cual norma consciente o inconscientemente el comportamiento de los demás. Debe notarse que en una comunidad el líder no es necesariamente el jefe, aunque esto sea lo más deseable.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Observando cuidadosamente este tema caemos rápidamente en cuenta que no es lo mismo ser el jefe que ser el líder, actividades que se diferencian notablemente y cuya identidad describimos en seguida.

Las cualidades que identifican al jefe son las siguientes:

- **El poder**
- **La costumbre**
- **La investidura**

Las cualidades que identifican al líder son:

- **La autoridad moral**
- **El poder del convencimiento**
- **El conocimiento y habilidad para lograr los objetivos.**

Esto nos indica que todos los liderazgos son temporales y su permanencia está limitada por la dependencia del grupo al líder.

3.4.8.1 Fomentar la lealtad

La única manera de lograr la lealtad de los subordinados es ofrecer la misma lealtad a ellos. Esta virtud compartida se genera con el compromiso del jefe con cada uno de los subordinados, a pesar de las diferencias de partido, sexo, religión, raza y cultura. Este compromiso debe ser el mismo para los subordinados y para el jefe. Este compromiso de apoyo y protección genera el espíritu de grupo, espíritu que se ve reforzado por la existencia de una causa común.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



3.4.8.2 Reglas Claras

Una pésima costumbre, que anula toda acción de grupo, es cambiar las reglas del juego o simplemente no definirlas. El líder desde el primer instante debe fijar los límites de acción de sus subordinados, especificar claramente que espera de cada quién y cuales son las acciones delictivas y sus penas. Debe también indicar cuáles son los mecanismos de ascenso dentro de la empresa. Cuando no se marcan las reglas, los subordinados dedican demasiado tiempo a especular o imaginar las intenciones del guía, resultando la acción del grupo en una serie incoherente de movimientos nerviosos e ineficientes.

Los subordinados deben saber que avanzarán o retrocederán, que serán premiados o castigados por sus propias acciones y que nunca dependerán de caerle bien al jefe o de adularlo para progresar en la empresa. Deben saber que son amos de su propio destino y que la relación causa- efecto es similar para todo el mundo. Es importante mencionar que el líder no es el dueño de la empresa, sino solo una parte de ella y que debe ser el primero en sujetarse a las reglas del juego.

3.4.8.3 Delimitar funciones y responsabilidades

La mejor manera de frenar la buena marcha de una empresa es mediante la creación de comités.

Generalmente los comités tienden a:

- diluir la responsabilidad
- enmascarar la ineptitud
- postergar las decisiones
- fomentar la ineficiencia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta costumbre de crear comités trae aparejado el vicio del abuso de juntas y reuniones. Esto cansa a los colaboradores y se desperdicia el tiempo en escuchar muchos temas intranscendentales y ajenos a la causa común. Recordemos que el tesoro más valioso del ser humano es su propio tiempo: Si alguien te roba tu tiempo, te está robando parte de ti mismo. Una de las cualidades del líder es la de no desperdiciar su tiempo ni el de sus subalternos.

3.4.8.4 Delegar responsabilidades

Es común ver como algunos funcionarios se atiborran de trabajo y no tienen tiempo para sus actividades personales, mientras que otros parecen que tienen días de 48 horas porque, además de cumplir con sus compromisos de trabajo, les sobra el tiempo para actividades extracurriculares.

Esto se debe a que hay quienes saben delegar y quienes no. El delegar funciones a los subalternos es requisito para el éxito de cualquier misión y requiere de lo siguiente:

- Delimitar la esfera de acción de las acciones a ejecutarse
- Otorgar autoridad en proporción a las obligaciones delegadas
- Aceptar el criterio del subordinado, especialmente en la forma de lograr el objetivo, siempre y cuando esto último se logre
- Aceptar los errores que se cometan en el período de aprendizaje o los que se den como parte de la diferencia de criterios entre el jefe y el subordinado.

Estos errores son un precio muy bajo a pagar a cambio del inmenso aumento de la productividad que se da al operar en base a resultados.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los errores son necesarios, indispensables para adquirir la madurez y el adiestramiento, pero el líder debe estar atento para no permitir errores que pongan en peligro el éxito de la misión. Por último, es conveniente reconocer los méritos de cada persona. El aceptar los éxitos de los subalternos y darlos a conocer reforzará su autoestima y el espíritu de trabajo.

3.4.8.5 Saber consultar

Cuando un ejecutivo tiene un problema de carácter eminentemente técnico, forma un comité con sus inmediatos colaboradores y les consulta el asunto. Como éstos no están capacitados ni bien documentados, le dan una solución eminentemente descabellada. El directivo se da cuenta de la situación, pero se siente atrapado. Si no acepta la solución propuesta, los miembros del comité se sentirán ofendidos. Si acepta la propuesta, se cometerá un grave error.

Nunca pidas consejo a los ignorantes. "Cien idiotas no encuentran la verdad mas rápido que un puñado de gente preparada".⁸

Esto no quiere decir que el líder se aleje de consultar, sino que debe hacerlo sólo cuando no conoce la solución y debe consultar a las personas indicadas. Es un error común en aquellos que el puesto les ha hecho perder la cabeza, o quienes no pueden con su propio ego, vicio que debe ser evitado a toda costa.

3.4.8.6 Autoridad Moral

Esta es la condición más importante para ejercer el liderazgo. La calidad moral del líder se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones. Esta consistencia es vital y hace confiable al líder y le permite, en casos extremos, apartarse del código de valores de la mayoría. Durante la edad media se consideraba correcto que el código moral de los monarcas fuese diferente al de

⁸ Ralph Waldo Emerson "Self Reliance"



UNIVERSIDAD DE CUENCA

los siervos. Dado ese reconocimiento, el líder no perdía figura ante la comunidad que aceptaba del monarca los comportamientos más licenciosos.

Por otra parte, hemos notado como algunos líderes espirituales se desacreditan al comprobarse incompatibilidad entre sus predicas y sus acciones. Debe tenerse en cuenta que además de esa consistencia es indispensable una congruencia con la doctrina de la causa. Los líderes pueden permitirse debilidades humanas, pero nunca errores de dogma. Llamo errores de dogma a las diferencias con la filosofía de la causa, aunque la realidad y el sentido común nos indique el fracaso de algunos de estos sistemas. .Básicamente, tenemos estos tipos de líderes:

➤ **El líder empresarial:**

Debe defender la libertad de empresa y los beneficios del corporativismo.

➤ **El líder religioso**

La infalibilidad de su doctrina, aunque esto vaya en contra del sentido común y de toda lógica.

A nivel más cercano a nosotros, tenemos que recordar que para mantener la influencia moral debemos sostener nuestro código de ética, el mismo que se basa en nuestra propia escala de valores. En este tópico debemos dejar siempre clara nuestra postura ética, definir nuestra escala de valores y especificar en qué cosas no estamos dispuestos a transigir. También debemos dejar claros los postulados de nuestros principios, aunque estos últimos no se finquen en análisis racionales.

3.4.8.7 Sabiduría

Esta virtud es la más difícil de lograr y a pesar de que el hombre vaya paulatinamente adquiriéndola en base a sus experiencias y descalabros, nunca

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

se llega a obtener plenamente. Sin embargo, existen algunos aspectos que son relevantes y fáciles de apreciar en la conducta de los líderes:

- **Respeto:** La mejor manera de destruir la buena relación entre el jefe y el subordinado es el abuso del poder, que se manifiesta por reprimendas en público, burlas o cualquier otra acción que desacredite la personalidad del subordinado ante sus colegas o ante él mismo. Quien quiera mandar en base al escarnio se encontrará solo al poco tiempo; recordemos que el honor vale más que la vida.
- **Bondad:** El buen líder manifiesta bondad a todos sus subalternos, pues está convencido de la utilidad de estos últimos y conoce sus virtudes y llega a apreciarlos como compañeros del mismo barco. Tratar de mandar en base al terror es la peor de las estrategias.
- **Orgullo:** Esta cualidad del ser humano ha sido definida tradicionalmente de modo ambiguo, pues a veces se le considera como un defecto de carácter o como una virtud.

Se debe dejar claro que en algunos casos el orgullo forma parte de un sentimiento noble que emana de la autoestima y la evaluación racional y equilibrada de uno mismo. En este caso el orgullo se confunde con la búsqueda de la perfección y la defensa del honor, por lo que debe considerarse como una virtud.

Sin embargo, en muchos casos, el orgullo se finca en conceptos sin fundamento, en la sensación de superioridad sobre los demás, en la evaluación errónea de

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

nuestra propia fuerza y capacidad o en una simple vanidad nacida de la visión distorsionada de nuestro ego.

En este caso, el orgullo es un vicio difícil de erradicar y es uno de los más nefastos componentes del carácter de algunos líderes, quienes toman decisiones equivocadas y hunden al grupo, a la vez que destruyen la posibilidad de éxito de la causa para sanar un orgullo herido o satisfacer un ego insaciable. En este caso típico se incluyen muchos estadistas que iniciaron grandes guerras solo con el afán de satisfacer su orgullo distorsionado. El líder debe echar por la borda esta vanidad pueril y perdonar y olvidar las ofensas y burlas de sus subalternos, de sus enemigos o de quienes lo rodean, dando así una imagen de confianza, tranquilidad y magnanimidad.

- **Valor:** El líder debe ser el primero en afrontar los riesgos de la empresa. Esto hace que sus seguidores se sientan protegidos y alentados. La autoestima del líder es un elemento indispensable para afrontar los peligros.
- **Visión Universal:** Frecuentemente los líderes pierden la visión que distingue al medio de los fines. Después de trabajar arduamente por un objetivo, confunden el fin con los medios y pretenden eternizarse en causas obsoletas y caducas.

3.4.8.8 El aspecto psicológico del líder

Cuando hablamos del tema de la diferencia de las personalidades entre el líder y el administrador, no podemos pasar por alto el hecho de que el liderazgo es consecuencia de una actitud interior difícilmente replicable y que forma parte

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

integral de la personalidad del individuo. Atila el Huno, Julio Cesar, Alejandro el Magno y Pancho Villa (Doroteo Arango) no necesitaron de ningún curso de liderazgo para mover multitudes en pos de una causa que en su momento se antojaba totalmente descabellada. Y, por otra parte, incontables jefes de estado se suman en el más gris anonimato al carecer de las virtudes más elementales para motivar a sus conciudadanos, a pesar de que seguramente han sido adiestrados en las técnicas y estrategias de liderazgo. Recordemos que la toma de decisiones de las personas está fincada en dos diferentes marcos psicológicos.

Por una parte, están aquellos que emplean un marco exterior de evaluación. Para tomar decisiones se apoyan en la opinión de quienes los rodean. En el caso de dirigir una empresa, dedican gran cantidad de tiempo y energía en consultar asesores y especialistas, en asistir a juntas de consejo y en dar seguimiento a las normas y reglamentos.

Estas personas pueden ser energéticas y eficientes pero requieren de un marco exterior de retroalimentación que les asegure que el rumbo que aplican a la institución es el adecuado. Son excelentes administradores pero no tienen capacidad innovadora y su actuación como líderes es nula.

Por otro lado, tenemos a los líderes natos. Estos actúan de acuerdo a un marco interior de referencia. Siempre están seguros de sus acciones; no solicitan opiniones para evaluar su comportamiento y, desde luego, no requieren retroalimentación para redefinir el rumbo. Estos diferentes modos de actuar son inalterables y dependen de la personalidad del individuo, la misma que quizás es genética o se define durante la infancia o la adolescencia. Por lo tanto, creo que debemos ser modestos en nuestras expectativas de resultados de los cursos de liderazgo. Algo muy similar ocurre

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

con los cursos de ética y valores. La honestidad no se puede aprender, sino que forma parte del bagaje cultural y familiar.

3.4.8.9 Confianza y Seguridad en uno mismo

Nadie puede guiar a un grupo eficientemente sin contar con esa virtud, virtud que nos permite apartarnos de lo establecido y buscar nuevos derroteros, que nos permite sentir la seguridad en nuestras acciones sin tener que buscar el consenso y la aprobación de los demás. Es en ese momento que se requiere de la fuerza de voluntad y de carácter decidido, condiciones que solo nacen de la autoestima y del conocimiento de la fuerza del espíritu. Sin líderes de esa naturaleza nunca se hubiese descubierto el nuevo mundo ni se hubiesen logrado las hazañas y avances de los tiempos modernos. Esa virtud viril solo nace del pleno conocimiento de nuestra posición en el universo y la aceptación del lugar y circunstancias que la divina providencia nos ha fijado. Tener la fuerza moral de decir “no” al establecimiento de romper las ataduras de la costumbre y la tradición y aceptar nuestras propias decisiones sin doblegarnos ante las gratuitas opiniones y los augurios de quienes nos rodean requiere coraje. Ese coraje forma parte de la esencia del líder y se enraíza en lo más profundo de su espíritu, integrándose con su misma fuerza instintiva. El valor de buscar el conocimiento, sin recurrir a la autoridad y al dogma, está en el uso del raciocinio y la experimentación. El poder negar errores pasados, aún en contra de la tradición y la opinión mayoritaria, forma parte esencial de las virtudes del líder. El valor de poder comunicarse con uno mismo y con Dios, sin tener que recurrir a intermediarios, es el don de los privilegiados, el genio del innovador, que puede estar en contacto con el inmenso océano de la verdad, pues Dios solo manifiesta su designio a los valientes.



3.5 TRABAJO EN EQUIPO

Saber trabajar en equipo, comunicar, ilusionar y apasionar constituyen un activo intangible que nos permite acceder a las redes del conocimiento y a la gestión de los actuales profesionales. El control centralizado y jerárquico de la gestión ha sido la mayor fuente de ineficacias empresariales; implica disminuir continuamente los niveles de creatividad y no permiteemerger proyectos inteligentes.

Conseguir que la gente haga lo que debe hacer, liderar, significa que la gente quiera hacer aquello que debe hacer. Todo es cuestión de cambio personal, de potenciar la energía que naturalmente fluye desde el interior de cada uno. Ser líder es un concepto más próximo al de servicio.

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda el **trabajo en equipo**.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Resumiremos en una definición:

" El trabajo en equipo es un conjunto de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un **planeamiento**, que cooperan para lograr un solo resultado general".⁹

"Trabajo en Equipo no significa solamente 'trabajar juntos'. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer

⁹ Luis Riquelme Fritz



UNIVERSIDAD DE CUENCA

realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa",¹⁰

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras que el equipo de trabajo involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales. Cuando hablamos de trabajo en equipo nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quién será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor **productividad** y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

3.5.1 VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto.

¹⁰ Olman Martinez (Universidad de las Ventas)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

- Tratándose de seres con capacidad de razocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas; esto resulta beneficioso, considerando que se obtiene una mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde todos son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

3.5.2 DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores, y que además implica orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar puede llevar a discusiones que dividen al grupo.
- Entendiéndose que el que trabaja en equipo debe asumir responsabilidades, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlas en forma particular.

3.5.3 REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO:

- PLANIFICACION: Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el **plan** de acción para la empresa.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ORGANIZACIÓN: La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según las habilidades de cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- DIRECCION: Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Se debe dar un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- CONTROL: Hay que evaluar el rendimiento parcial y global, definiendo de ante mano las reglas con claridad, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.

3.6 HABILIDADES PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES EFECTIVAS:

- HABILIDAD DE ATENCION Y ESCUCHA: No basta con escuchar a los demás; también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intensión de comprender lo que nos comunican.
- HABILIDAD DEL RESPETO: Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.

- HABILIDAD DE LA CONCRECION O ESPECIFICACION: Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: "siempre haces esto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no llegar a confrontaciones innecesarias.
- HABILIDAD DE LA EMPATIA: Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.
- HABILIDAD DE LA GENUIDAD: Característica innata de los niños, los cuales la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.
- HABILIDAD DE LA INMEDIATEZ: Comunicación abierta y directa con el resto.
- HABILIDAD DE LA CONFRONTACION: No constituye agredeir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepan.

3.7 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA MODERNA

Hoy en día nuestros mercados se vuelven cada vez más globalizados, más abiertos, lo que ha generado en el interior de las compañías tener que exigir a los trabajadores el ser más multidisciplinarios y los cargos en sí mucho más poli

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

funcionales, como fruto de buscar la eficiencia, es decir, producir con **menos costos**, apuntados en este caso a las **remuneraciones**. En conclusión, se ha debido pasar de un trabajo individualista a uno en equipo.

Resulta importante agregar, además, que al vivir en un mundo más globalizado, las empresas abren sucursales no sólo en sus países de origen sino que se expanden a nivel internacional y es aquí donde las **comunicaciones** tienen un rol fundamental. Ya el trabajo en equipo no es directo, surge el uso de la tecnología como es la computación y, específicamente, el Internet.

Obviamente en la empresa moderna, el trabajo, por fuerza mayor, debe ser ejercido por más de una persona. El refrán que dice: "Dos cabezas piensan más que una" es otro de los condicionantes para que en la actualidad las compañías prefieran trabajar en equipo. Al trabajar con personas de otras culturas, con otras necesidades, intereses, gustos, tradiciones, hay que ser muy creativo para lograr su satisfacción. Es frecuente ver cómo los gerentes o administradores citan a su personal para que en conjunto piensen en nuevas estrategias y nuevas formas de solucionar problemas.

3.7.1 SOLUCION CREATIVA DE PROBLEMAS EN EQUIPO:

Es todo un proceso que posee ciertas fases:

- Formulación del problema central
- Recolección de datos para su solución
- Reformulación del problema
- Generación de ideas
- Selección de ideas
- Planificación para su ejecución

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



3.7.2 IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES

Cuando trabajamos en equipo es lógico que surjan contratiempos y discusiones, pero por ello no hay que olvidar algo muy común de escuchar entre quienes se relacionan a diario con más personas sin buscar conflictos: "Las cosas se solucionan hablando", lo cual es indiscutiblemente cierto.

Los efectos del stress se manifiestan de distintas formas:

- Irritabilidad
- Depresión
- Aburrimiento
- Fatiga
- Nerviosismo
- Ansiedad
- Alta sensibilidad
- Soledad
- Baja autoestima
- Falta de memoria

Consecuencias que, desde luego, al laborar con más gente influyen de manera negativa en todos los que integran un equipo. Podríamos enfrentarnos al hecho de que un individuo esté muy descuidado en su desempeño como fruto de su stress y que eso genere un accidente de trabajo, afectando a más de una persona por su error. Se puede dar también que el ausentismo ocasionado por el mismo mal lleve al responsable de evaluar ciertos proyectos a la demora de la obra en cuestión y así continúe la cadena afectando además al rendimiento y a la rentabilidad de la entidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es posible que el equipo en general pueda sufrir stress a causa de continuos despidos, reducción en los sueldos, exceso de trabajo o falta de recursos, factores éstos que aumentarán la desmotivación del equipo que ya no va a trabajar con más ahínco.

Las estrategias empleadas por las empresas tienen su origen en la **Calidad Total**, la cual se la define como un proceso de mejoramiento continuo que busca alcanzar los objetivos de la empresa con cero defectos, a partir de la plena satisfacción de las necesidades tanto de los clientes internos (trabajadores) como de los externos (usuarios o clientes).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV

PLAN DE MEJORAMIENTO



4.1 CONDUCTA HUMANA

Podemos decir que la conducta humana se conoce bien, pero se comprende poco. De alguna manera todos nos interesamos por la conducta y creemos saber bastante de ella y a menudo con cierta razón. Por vivir en un mundo de personas, siempre aprendemos algo de ellas, acerca de cómo son y de cómo actúan.

Todo lo anterior es importante, pues las personas al escribir transportan estas características y vivencias a un papel y en sus espacios llenos y blancos dejan huellas de su propia personalidad.

La **Psicología** y la **Grafología** son ciencias de la conducta. Abarcan un campo amplio y utilizan muchos métodos diferentes para estudiar la conducta de las personas.

A través de la Grafología se determinan conductas evidentes que demuestran las acciones claras y observables, pero hay otras formas de conducta que por lo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

general escapan a la visión externa y que llamamos **conducta implícita**, la cual se refiere a las respuestas y reacciones de un organismo vivo a su medio.

Si observamos a una persona, podemos comprender, sin necesidad de conocer su idioma, si está alegre o triste, si se comunica de forma amigable o si discute en forma apasionada, mostrando de esta forma que los deseos, tendencias y las necesidades se plasman en los gestos que realizamos y, sin lugar a dudas, con mayor autenticidad en nuestros gestos gráficos. Siempre quedarán huellas invariables que dejan al descubierto nuestra personalidad. Debemos decir que los primeros intentos de relacionar la escritura de una persona con las características de su carácter provienen de la antigüedad.

La Grafología ha llegado a ser un test tan eficaz en la exploración del carácter que, sin lugar a dudas, puede utilizarse en todos los casos en los que sea necesario el conocimiento profundo del carácter.

La transformación que ha tenido el ser humano, desde los tiempos remotos, ha dado un concepto de comportamiento y sentimiento hacia lo que él entiende es lo correcto o, más bien, su conducta más correcta.

4.2 MOTIVACIÓN

La palabra motivación proviene del latín “mover”. La **conducta motivada** está dirigida a las metas; es difícil de pensar en cualquier conducta (animal o humana) que no esté motivada. Los motivos pueden diferir con respecto a un número de rasgos o dimensiones, que pueden ser internos o externos, innatos o aprendidos, mecanicistas o cognoscitivos, conscientes o inconscientes.

Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí dónde se presenta la complejidad de la motivación. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

La manera más concreta de buscar las bases de la motivación es tratar de hallar aquellas cuestiones por las que nos movilizamos los seres humanos. Los seres humanos no actuamos por cualquier causa ni por cualquier razón. Incluso cada uno de nosotros tiene diferentes motivos en diferentes etapas de la vida. Por lo tanto, “dar motivo” para algo significa:

- Tomar en cuenta cuáles son las causas generales por las que los seres humanos nos movilizamos.
- Tomar en cuenta en qué proporción las personas a quiénes nos referimos priorizan estas causas generales; cuáles pesan más para esas personas, en ese momento.

4.2.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

- Hacer interesante el trabajo
- Relacionar las recompensas con el rendimiento
- Proporcionar recompensas que sean valoradas
- Tratar a los empleados como personas
- Alentar la participación y la colaboración

4.2.2 TIPOS DE MOTIVACION

- Motivación por logro: es el impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer.
- Motivación por competencia: es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



- Motivación por afiliación
- Motivación por autorrealización
- Motivación por poder

4.2.3 ¿QUÉ QUIEREN LAS PERSONAS?

Abraham Maslow, afirma en su obra "La Jerarquía de las Necesidades" que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

- ***Las necesidades fisiológicas.*** El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.
- ***Las necesidades de seguridad.*** Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.
- ***Las necesidades sociales.*** Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow, ya no motivan la conducta.
- ***Las necesidades de estima.*** Douglas McGregor interpretó las necesidades de estima de la siguiente manera:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Las necesidades que se relacionan con la **autoestima**; necesidades de autoconfianza, de **independencia**, de logro de confianza, de conocimiento.
- Las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del **respeto** ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de estima y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que las primeras pocas veces quedan satisfechas. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

➤ **Las necesidades de autorrealización.** Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser.

4.3 CICLO MOTIVACIONAL

Motivación y **liderazgo** son dos conceptos que van de la mano y están como en un continuo, en donde no se da uno de ellos sin el otro; es decir, para llegar a ser líder es necesario que la motivación lo despierte y tenga ganas de crecer y superarse cada vez más en su trabajo.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez

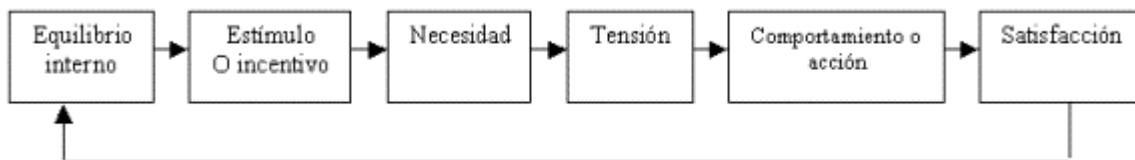


UNIVERSIDAD DE CUENCA

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfacerá la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. La figura que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional.

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad



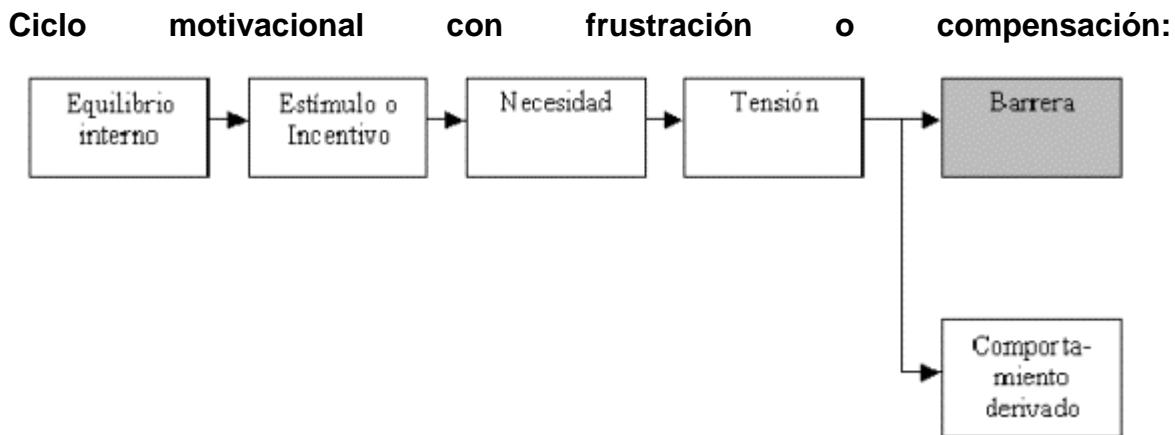


UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho, a medida que el ciclo se repite; el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión reprimida en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La figura que sigue indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando, por ejemplo, en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; en cambio, la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

4.3.1 INFLUENCIA DEL GRUPO EN LA MOTIVACIÓN

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio, lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

del grupo y dejar que ellos, de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Cuando se trata de grupos, se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones; tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar, provocando así que los ajustes del comportamiento sean relativamente pequeños.

4.3.2 IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



- ***Relacionar las recompensas con el rendimiento:*** Hay muchas razones por las que los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- ***Proporcionar recompensas que sean valoradas:*** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa de la que disponen y creen, además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar, a modo de ejemplo, al empleado al que se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis, podría decirse que lo más importante



UNIVERSIDAD DE CUENCA

para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- ***Tratar a los empleados como personas:*** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- ***Alentar la participación y la colaboración:*** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- ***Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:*** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

4.4 AMBIENTE DE TRABAJO

El proceso administrativo puede tener un efecto motivador sobre los empleados si se aplica con eficacia en las organizaciones.

Motivación indica lo que mueve a hacer algo, en razón de: dar lugar a, ser causa de, finalidad, causa, razón, fundamento, **móvil**, asunto, tema.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En un ambiente de trabajo, el término motivación ha llegado a tener las tres siguientes conceptualizaciones:

4.4.1 Atender las necesidades de las personas que integran la empresa para que produzcan más

Nadie lo hace mejor que los administradores, quienes ayudan a las personas que integran la empresa a cubrir sus necesidades fisiológicas, de seguridad y de pertenencia, manteniendo el trabajo de por vida; los ayudan a cubrir sus necesidades de estima, manteniendo a los operarios en un nivel de estatus organizacional igual al de los administradores y los ayudan a cubrir sus necesidades de autorrealización, manteniendo la facilidad de analizar, evaluar, modificar y controlar en grupo las labores de su trabajo.

Es importante recalcar que ayudar a las personas que integran la empresa a satisfacer de alguna forma sus necesidades no garantiza que trabajen más ni mejor. Para que lo hagan se requiere aplicar sistemáticamente el proceso administrativo: planear, coordinar, dirigir, controlar, y utilizar diversas herramientas de dirección como: liderazgo, comunicación, remuneración, delegación, apoyo y capacitación.

4.4.2 Inyectar una carga emotiva a las personas que integran la empresa para que generen y mantengan un sobreesfuerzo en el desempeño de sus labores

Se basa en el estilo de dirección aplicado por el entrenador Lombardi a sus jugadores: los empacadores de la Bahía Verde, y es apoyado fuertemente por la administración para la excelencia, que busca inyectar una fuerte carga emotiva a las personas dentro del lugar de trabajo; por la reingeniería, que sostiene que es necesario infundir en las personas de la

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

organización una combinación de desesperación y de ambición a fin de que hagan acopio de la pasión y del entusiasmo que el esfuerzo requiere; y por el desarrollo organizacional que sugiere aplicar un flujo contaminante de energía humana, canalizando hacia la consecución de los objetivos.

Esta inyección de una fuerte carga emotiva al ya emotivo ambiente laboral obliga a la siguiente consideración:

Las diferencias que incrementan las probabilidades de triunfo de cada equipo son las habilidades personales de los competidores, el entrenamiento y la disciplina de los mismos y la capacidad de los entrenadores para detectar las contingencias de la situación y aplicar el estilo más adecuado a ellas.

Cuando se carga de emoción y se solicita un sobreesfuerzo a las personas que laboran durante ocho horas diarias, a lo largo de cinco o seis días a la semana, durante cincuenta o más semanas al año, por treinta o más años de su vida, los tres principales problemas que surgen son:

- mantener la emoción a lo largo del tiempo
- mantener el esfuerzo a lo largo del tiempo (tanto la emoción como el esfuerzo se caracterizan por su corta y fugaz duración)
- lograr que la emoción no se desvíe, pues fácilmente impregna de sentimientos el ambiente de trabajo, provocando situaciones de conflicto más emotivas que reales.

Si esto se logra, se presenta un problema aún mayor: el continuo sobredesgaste físico y mental de las personas.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



4.4.3 Aplicar diversas herramientas administrativas, especialmente del proceso de dirección: el liderazgo, la comunicación la remuneración, la delegación el apoyo y la capacitación

La administración es una disciplina que tiene fundamentadas y validadas en la práctica una serie de herramientas administrativas que permiten a quien las aplica profesional y sistemáticamente una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos a través de otras personas y utilizando otros recursos. Entonces ¿Cuál es la razón para englobar todas estas herramientas en un sólo término no administrativo, subjetivo y, por lo tanto, no medible y no administrable, denominado motivación?

4.5 TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas. Un incentivo por la actuación de grupo: el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

4.6 TIPOS DE INCENTIVOS

Los incentivos pueden clasificarse como:

- Financieros
- No financieros

No obstante sería más conveniente clasificarlos como **competitivos** y **cooperativos**.

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término “incentivo” se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

La competencia y la cooperación pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

4.7 SALARIO

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

Según el código Laboral – Artículo 227:

"La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo".

Diferencia entre salario y sueldo

- **SALARIO**: Se paga por **hora o por día**, aunque se liquide semanalmente; se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.
- **SUELDO**: Se paga por **mes o por quincena**, ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

4.7.1 . Importancia de los salarios

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

El salario para las personas representa una de las complejas transacciones existentes ya que cuando una persona acepta un cargo se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El salario para las organizaciones es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensiva), menor será la participación de los salarios y los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

- **EL SALARIO PARA LA SOCIEDAD:** Es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario.

- **EL SALARIO PARA LA ESTRUCTURA ECONOMICA DEL PAIS:** Siendo el salario elemento esencial del contrato de trabajo y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad.

4.8 COMPENSACIONES

Es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

4.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tienen que realizar.

4.10 PASOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos. Se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo.

Reunir información sobre los antecedentes. Es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto. Los organigramas muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada población y, por medio de líneas que las conectan, debe mostrar quién debe reportar a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Una tabla de proceso ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede tener con un organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de insumos y productos del puesto estudiado.

Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

Reunir información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Revisar la información con los participantes. El análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto; esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo.

El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.



4.11 Desarrollar una Descripción y Especificación del Puesto.

En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición; es común que se desarrollen posteriormente. La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo y podría ser un documento separado o estar en el mismo documento de la descripción del puesto.

INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

¿Qué tienen en común solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión. A continuación se mencionan algunos de los instrumentos de selección más importantes.

4.11.1 Entrevistas

La entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección.



Se puede decir, además, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia incommensurable en la decisión de la selección.

Los resultados son importantes porque, para asombro de muchos, la entrevista típica, mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. ¿Por qué? Porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro.

La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

4.11.2 Pruebas escritas

Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto. Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

4.11.3 Pruebas de simulación del rendimiento

Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas.

Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo.

Las muestras de trabajo representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto, en miniatura. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando las actividades. Mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, las habilidades y capacidades necesarias para cada empleo. Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente al rendimiento laboral.

Una serie más compleja de pruebas de simulación del rendimiento, diseñadas en concreto para evaluar el potencial administrativo de un candidato, serían los centros de evaluación. En los centros de evaluación del Departamento de Personal hay ejecutivos de línea, supervisores y sicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se



UNIVERSIDAD DE CUENCA

someten a ejercicios, que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas reales que enfrentarían en su puesto. Basadas en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales.

4.11.4 Medición de la personalidad y los intereses

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo, como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

Estas pruebas pueden ser útiles también como instrumentos de selección. Es claro que si se puede seleccionar a personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en sus nuevas posiciones.

4.12 PROCESO DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

En la actualidad, las instituciones consideran la formación como una parte de su inversión estratégica, al igual que las plantas y el equipo, y

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe estar enlazada estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación.

Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. A menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos; sin embargo, hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



4.13 ENFOQUE DE DIAGNÓSTICO A LA FORMACIÓN

La estimación de las necesidades consiste en examinar las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad, así como la persona-individuo. Este proceso identifica las brechas que se convierten en los objetivos de la instrucción. En las etapas de formación y mejoramiento, los objetivos se usan para seleccionar y diseñar el programa de instrucción y para impartir la formación. Por último, la fase de evaluación abarca la aplicación de criterios que reflejen los objetivos y los modelos de evaluación con el fin de determinar si la formación cumplió con los objetivos originales. Los resultados de esta evaluación constituyen la base para una nueva estimación de las necesidades y así continúa el proceso.

4.14 ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

La estimación de las necesidades para la formación es un caso especial del proceso general de elección de objetivos y modelos de evaluación. De hecho, los objetivos de la planificación del talento humano son el comienzo para el análisis de las necesidades de formación. Las brechas entre los resultados deseados y los reales, los logros de unidad, los niveles de desempeño del trabajador y otras características de éste pueden ser los objetivos de la formación bajo dos condiciones:

- Deben considerarse lo suficientemente importantes como para merecer la atención de la organización



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Deben obtenerse por medio de la formación

La formación no es una panacea. A menudo lo que al principio parecía ser un problema de formación se dirige de mejor manera por medio de otras actividades. En ocasiones, la formación se diseña directamente en respuesta a la petición del empresario.

4.15 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación. La organización del aprendizaje se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y la elevación de los niveles de vida. Mientras no haya un consenso en el significado exacto de la organización del aprendizaje, muchos estarán de acuerdo en que dicha organización abundará en incertidumbre, le dará poder a los directores medios, constantemente se esforzarán en mejorar y fomentará la lealtad colectiva. La organización del aprendizaje proporciona ejemplos de necesidades a nivel organizacional que podrían dirigirse por medio de la formación. Se puede categorizar las necesidades a nivel organizacional como mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización.

El mantenimiento de la organización pretende asegurar un abastecimiento estable de habilidades. Se relaciona estrechamente con la planificación del empleo y la planificación de la sucesión. Los desequilibrios de las habilidades pueden iniciar una necesidad de

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

formación para preparar a los individuos a cambiar a nuevas tareas de empleo o a tomar roles rediseñados.

La eficiencia de la organización se relaciona con la eficiencia objetiva en el modelo de diagnóstico. En efecto, una razón importante para aumentar la formación en muchas organizaciones es que la fuerza de trabajo existente debe adquirir habilidades para tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar otros comportamientos en apoyo a la "calidad".

La cultura de la organización refleja el sistema de valores o la filosofía de la organización. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a lograr la aceptación de los valores entre los empleados.

4.16 ANÁLISIS DE LA PERSONA

Examinar las características de los individuos para ver si cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización; puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado. Sin embargo, a menudo los directores rehúsan efectuar dichas evaluaciones del desarrollo debido a que los empleados suelen tener reacciones negativas ocasionadas por la identificación de las brechas en su desempeño. Con frecuencia es mejor realizar evaluaciones con propósitos de recompensa o retroalimentación que con el objetivo de identificar las necesidades de formación.



CONCLUSION

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los Departamentos de Personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, organizacionales y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

A lo largo de este proyecto, se establecieron algunos enfoques para la administración del talento humano. Entre estos aspectos fundamentales, el enfoque del talento humano ha sido tratado con relativa profundidad. El objetivo de esta disciplina es la administración del talento más importante para toda la sociedad; los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.

La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El Departamento de Talento Humano existe para apoyar y asesorar a la Gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, la motivación y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su Supervisor inmediato como del Departamento de Talento Humano. La administración del talento humano puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará. Cuando sus esfuerzos solamente son reactivos, pueden agrandarse los problemas y es posible que se pierdan oportunidades.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las acciones de las personas están siempre basadas en parte en sus suposiciones básicas y es por eso que es importante desarrollar una filosofía general para la administración del talento humano. Los factores que influyen en la filosofía propia de la administración del talento humano tienen que ver con experiencias pasadas, con la educación y sus antecedentes: la filosofía de la alta administración, las suposiciones básicas que se tengan sobre las personas y la necesidad de motivar a los subordinados y mejorar el desempeño y la productividad en el trabajo.

Existen muchos tipos de pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, las de capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de aptitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad. Para que una prueba de selección sea útil, las calificaciones de la misma deberán estar relacionadas de manera predecible con el desempeño en el empleo; es necesario validar la prueba. Esto requiere cinco pasos: (1) análisis del puesto; (2) elegir las pruebas; (3) aplicar la prueba; (4) relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y (5) revalidar la prueba y hacer una validación cruzada.

En el presente proyecto se analizaron algunos principios del aprendizaje que deben entender todos los instructores.

Espero que este proyecto sirva de ayuda para los estudiantes, jefes, subordinados y para la gente que de una u otra manera desee conocer sobre aspectos importantes relacionados con el talento humano; es importante destacar que la institución donde realicé mis prácticas profesionales considera y valora el talento humano.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



PENSAMIENTOS Y REFLEXIONES SOBRE EL TALENTO HUMANO

- *El carácter es la consecuencia de una serie de reacciones ante situaciones determinadas que se origina a causa de un acostumbramiento cotidiano; refleja los principios de un individuo y la personalidad.*
- *Cada ser procede con su propia modalidad; no lo destruyas, aunque mal actúe porque de cada uno de esos seres se hacen mejor las personas.*
- *El carácter se forja con el tiempo, con cada caída y sufrimiento que nos da la vida.*
- *El carácter es aquello que representa nuestro estado emocional en cada momento de nuestras vidas.*
- *Sí no te das el gusto de conocerme, no te darás el lujo de olvidarme.*
- *Cuando uno es auténtico, es porque el carácter es su primera virtud.*
- *Vé a todos lados con la verdad y, si no la quieren aceptar, tu valentía vale mucho más, sabiendo de todas formas que has ganado.*
- *Tu carácter no es más que una muestra de tu personalidad; ésta puede cambiar a menudo sin saber tan sólo como manejar la cruda realidad.*
- *Nunca digo lo que pienso porque no pienso lo que digo.*
- *La fuerza del carácter, con frecuencia, no es más que debilidad de sentimientos.*
- *Algunas personas son tan falsas que ya no distinguen que lo que piensan es justamente lo contrario de lo que dicen.*
- *Nuestro carácter es el resultado de nuestra conducta.*



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- *Puede que tú no cambies al mundo pero, si tú cambias, puedes cambiar tu mundo y eso ya es ganancia.*
- *Si la vida te da ventajas, recházalas, sólo son para demorarte.*
- *Una desventaja te hace más grande que al que tiene ventaja si la sabes aprovechar.*
- *Así obras, así eres; así obraste, así fuiste; así piensas obrar, así podrías ser.*
- *Sé modesto porque sabiendo el truco, todos pueden obtener el mismo resultado.*

Las cinco características más importantes del empleado son:

- *La localización del control*
- *La capacidad de tarea*
- *La necesidad de logro*
- *La experiencia*
- *La necesidad de claridad*

Los tres factores ambientales relevantes son:

- 1.- *La tarea del empleado*
- 2.- *El sistema de autoridad*
- 3.-*El grupo de trabajo*

Los efectos del stress se manifiestan de distintas formas:

- *Irritabilidad*
- *Depresión*
- *Aburrimiento*
- *Fatiga*
- *Nerviosismo*

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- *Ansiedad*
- *Alta sensibilidad*
- *Soledad*
- *Baja autoestima*
- *Falta de memoria*



BIBLIOGRAFIA

- Trato al Cliente y Manejo de Reclamos, Branding Consultores de Marketing
- Luz Patricia Martínez , "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002
- Pablo Cardona "Las Claves Del Talento: La Influencia Del Liderazgo En El Desarrollo Del Capital Humano", 2000
- James R. Davis, Adelaide B. Davis, "Effective Training Strategies: A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations" (Berrett-Koehler Organizational Performance Series), October 1998
- Solana, Ricardo Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208
- (2) Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración, 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484
- (3) Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una Perspectiva Global 11^a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501
- Hernán Saldarriaga Agudelo
- Gil Villegas Francisco, "Liderazgo", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.
- Carl Jung, " Diportable Jung " , De Campbell, New York, 1992, pg 60.
- Knickerbocker, " Dirección y Concepción de un líder ", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990 , pg.28.
- Dudikoff , " Elementos de Psicología " , México D. F.,1994.
- Irma Munguia Zatarain, " Redacción e Investigación Documental " , UPN (Sep) , México, 1990.

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Nociones Elementales de Administración. Oscar Johann, Editorial Universitaria, Chile.
- Apuntes de Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Universidad Santiago de Chile.
- Tesis: Programa de Calidad Total.

WEBSITES

- Curso Virtual de Recursos Humanos.
- <http://www.econolink.com.ar/managemen/manage3.htm>
- http://www.google.co.ve/search?q=cache:RWrks6ugAvoJ:www.ind.utfsm.cl/asignaturas/stgo/icn262/files/La_Direccion.ppt+%22ciclo+motivacional%22&hl=es&ie=UTF-
- <http://www.monografias.com/trabajos14/recurhumadmin/recurhumadmin.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- www.centrosur.com

AUTORA:

Yessenia Quintuña Vélez