



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

**XXIX CURSO DE  
MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y DESARROLLO CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA EMPRESARIAL**

**EL RECURSO HUMANO EN EL ECUADOR:  
EJE FUNDAMENTAL DEL  
DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES**

**Tesis presentada como requisito para optar al  
Título de Master en Seguridad y Desarrollo**

**Ing. Com. Cristina Villalba C.**

**Quito, junio de 2002**



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## INDICE GENERAL

---

Lista de Ilustraciones .....	vi
------------------------------	----

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
---------------------------	---

### **CAPÍTULO I**

#### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

---

1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TRABAJO Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LATINO AMÉRICA .....	3
1.1. Antecedentes Latinoamericanos.....	3
1.2. La Revolución Industrial .....	4
1.3. El Siglo XX.....	5
1.4. Historia Reciente .....	7
1.5. Desafíos Actuales.....	8
2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	10
2.1. Planificación .....	11
2.2. Empleo .....	16
2.3. Desarrollo .....	19
2.4. Evaluación y Retribución .....	20

### **CAPÍTULO II**

#### **LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ECUADOR**

---

3. EL RECURSO HUMANO EN EL ECUADOR .....	25
3.1. Análisis Situacional.....	25
❖ Mercado Laboral.....	26
❖ Administración del Personal .....	30
❖ Desarrollo mediante las Personas .....	35
3.2. Desafíos Actuales de la Gerencia de Recursos Humanos en el Ecuador .....	37

### **CAPÍTULO III**

#### **EL RECURSO HUMANO:**

#### **EJE DEL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES**

---

4. EL CAPITAL HUMANO.....	40
4.1. Gestión del Capital Humano .....	41
4.2. Trascendencia del Capital Humano.....	45
4.3. La inversión en Capital Humano.....	46
4.4. Globalización y Desarrollo del Capital Humano.....	49
4.5. Capital Intelectual como Ventaja Competitiva .....	53

**CAPÍTULO IV  
MODELO DE DESARROLLO DEL  
CAPITAL HUMANO PARA ECUADOR**

---

5. EJES DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO .....	58
5.1. Familia .....	59
5.2. Centros Educativos.....	60
❖ Educación Básica .....	61
❖ Educación Superior .....	64
5.3. Organización .....	70
❖ Liderazgo.....	71
❖ Motivación .....	77
❖ Trabajo en Equipo .....	86

**CAPÍTULO V  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

6. CONCLUSIONES .....	95
7. RECOMENDACIONES .....	102

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>103</b>
---------------------------	------------



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## LISTA DE ILUSTRACIONES

---

Ilustración 1: Sistema de Administración de RRHH .....	11
Ilustración 2: Sistema de Información de RRHH .....	13
Ilustración 3: Causas de la Demanda de RRHH .....	14
Ilustración 4: Fases de Empleo .....	16
Ilustración 5: Sistema de Evaluación .....	21
Ilustración 6: Análisis de Retribución .....	22
Ilustración 7: Ejes del Modelo de Desarrollo del Capital Humano.....	58
Ilustración 8: Liderazgo Familiar .....	59
Ilustración 9: Pilares de la Educación Básica.....	62
Ilustración 10: Políticas de Educación Superior .....	65
Ilustración 11: Pilares de la Gestión de Talento.....	70

## INTRODUCCIÓN

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, en el que sólo las mejor preparadas podrán asegurar su supervivencia.

El desarrollo de la tesis *El Recurso Humano: Eje Fundamental Del Desarrollo Organizacional*, permitirá determinar que la preparación de las empresas ante los desafíos de la época, implica esencialmente contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, el presente trabajo está estructurado con una secuencia lógica y temática que inicia con una visión integral del Origen y la Evolución de la Administración de Recursos Humanos en Latinoamérica, el Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus Desafíos Actuales.

En el Capítulo Segundo se realiza una evaluación de la Administración de Recursos Humanos en nuestro País a través del análisis del Mercado Laboral, la Administración de Personal, y el Desarrollo Mediante las Personas.

En el Capítulo Tercero se analiza el Capital Humano y la prioridad que adquiere tanto para beneficio de la competitividad organizacional como para favorecer el desarrollo personal y nacional.

En el Capítulo Cuarto se plasma una propuesta de Desarrollo del Capital Humano para el Ecuador, basándose en tres ejes fundamentales: la familia, las instituciones educativas y las organizaciones.

Finalmente, el Capítulo Quinto recoge las conclusiones y recomendaciones, resumiendo los aspectos esenciales y determinando recomendaciones para que el Ecuador al desarrollar efectivamente su Capital Humano pueda proyectarse a un mejor futuro, recordando que el verdadero desarrollo se construye en base a las fortalezas individuales.



## CAPÍTULO I

### SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### 1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL TRABAJO Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LATINO AMÉRICA

##### **Antecedentes Latinoamericanos**

Las personalidades dirigentes como Bolívar, Martí, Espejo, Manuela Sáenz y muchos otros ilustres latinoamericanos guardan entre sí muchas diferencias, pero muestran también un factor común. Aunque vivieron en épocas distintas y en regiones muy separadas unas de otras, todos ellos tuvieron que enfrentarse a la magna labor de conducir a grandes grupos de seres humanos. En la paz y en la guerra, en regiones de selvas impenetrables, de frías cumbres de nieves eternas o de llanos y sabanas, cada uno de estos conductores de hombres y mujeres debieron persuadir, convencer, motivar, reclutar, disciplinar y separar de sus movimientos respectivos a las personas que los rodearon. Llevados en ocasiones por sus conocimientos instintivos del arte de conducir a otros a obtener determinadas metas y en otras por los conocimientos que adquirieron en las academias y universidades de la época, cada uno de ellos logró dejar en la historia de sus países respectivos una profunda y vigorosa marca personal.

Aún antes de la conquista española y portuguesa, varias culturas indígenas habían establecido mecanismos que permitían resolver complejos problemas de recursos humanos para lograr determinadas metas. Por ejemplo, tanto la sociedad azteca como la inca contaban con

sistemas de correos relativamente eficientes antes del contacto con los europeos.

La etapa colonial de América Latina trajo consigo un profundo cambio en la mentalidad imperante que en lo económico se enfocó primordialmente en beneficios para la metrópoli. Es interesante revisar los estudios que se han hecho de los fabulosos recursos mineros del Potosí, en la actual Bolivia; del Guanajuato y Zacatecas, en México, o de Chile, Colombia y varios países más que requerían para su operación de una inmensa mano de obra. Con frecuencia los yacimientos importantes se encontraban en regiones áridas, a gran distancia de las zonas agrícolas en las que abundaban el agua y los alimentos. Todo indica que después de intentar la explotación de las minas con métodos basados exclusivamente en la fuerza, los administradores tuvieron que ir cediendo de manera gradual a la necesidad de tratar mejor a sus trabajadores porque se hizo evidente que producirían más si contaban con mejores servicios y organización.

Aunque las políticas de personal de la época colonial hoy parecen especialmente injustas, de muchas maneras lograron el objetivo de la sociedad de la época y de manera gradual fueron permitiendo la aparición de organizaciones más justas y mejor equilibradas.

### **La Revolución Industrial**

Aunque con algunas diferencias de grado e intensidad al resto del mundo, en general América Latina ingresó a la etapa de la Revolución Industrial a mediados del siglo XIX, cuando se tendieron las primeras líneas férreas del subcontinente, se modernizaron los vapores que comunicaban a la zona con Estados Unidos y Europa, y se produjeron notables cambios en instituciones como las fuerzas armadas de cada

país. En el área de la administración de recursos humano, como en tantas otras, América Latina ha experimentado una evolución muy cercana y similar a la de Estados Unidos y los países del occidente europeo, aunque conservando siempre determinadas características propias.

A fines del siglo XIX diversas compañías latinoamericanas empezaron a establecer los departamentos de bienestar que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos departamentos (muy comunes en las grandes empresas ferrocarrileras y navieras, en las grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos) tenían entre sus funciones las de atender ciertas necesidades de los trabajadores como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos fundamentales era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizan la historia de varios países durante el período que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

A principios del siglo XX, conforme los departamentos de bienestar se extendían, investigadores como Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizaban en ambientes como un taller de ensamblado podían conducir a considerables mejoras de la efectividad y eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

## **El Siglo XX**

Desde el fin de la Primera Guerra hasta la Gran Depresión, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente

importancia para las empresas. Se concedió cada vez más atención a las necesidades de los empleados, gracias en buena medida a los estudios de carácter conductista efectuados por General Electric<sup>1</sup>. Estos estudios establecieron que los objetivos de eficiencia que la administración científica había postulado debían equilibrarse y dosificarse con base en las necesidades humanas. Estas conclusiones, que hoy parecen elementales fueron novedosas y sorprendentes en su época, y ejercieron un efecto muy duradero en las técnicas de administración de personal.

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para enfrentar las necesidades sociales. Tanto en los países latinoamericanos como en el mundo occidental el público recurrió al sector oficial en busca de ayuda para sus problemas. Los gobiernos de la década de 1930 pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos llegaron incluso a garantizar el derecho a la formación de sindicatos. La mayor parte de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esa década. En muchos casos la legislación de los distintos países se extendió a áreas no cubiertas, que incluyeron la prohibición del trabajo infantil y la jornada de ocho horas.

Con frecuencia, los departamentos de personal fueron el instrumento que la empresa utilizaba en sus relaciones con el sindicato. De hecho, el término *relaciones industriales* se acuñó durante esta época. El paternalismo y el proteccionismo de antaño pasaron a la historia.

La Segunda Guerra Mundial, obligó al personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo que puede describirse como frenético.

---

<sup>1</sup> WERTHER B. William, DAVIS Keith: *Administración de Personal y Recursos Humanos* Quinta Edición McGraw Hill 2000 pp37

Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante esos años porque se recurrió incluso al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos diversos; no obstante, en general los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo durante los difíciles años de la guerra y descubrieron las ventajas de la persuasión y la motivación modernas.

Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchos otros aspectos, se desarrollaron durante éste periodo.

### **Historia Reciente**

La incorporación de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se cuenta entre los fenómenos más significativos de los últimos años. El abandono de las costumbres tradicionales y la igualdad de la mujer ante el hombre se deben a numerosos factores, pero es probable que los dos elementos de mayor importancia en este proceso sean la mejora y la extensión de la educación general y el incremento de la demanda de personas que quisieran integrarse a la economía moderna.

La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región también es de mucha trascendencia. A principios de la década de 1950 prácticamente todas las sociedades latinoamericanas se basaban en una economía tradicional agrícola, ganadera y minera. Hoy, casi todas han pasado a una etapa muy diferente de su desarrollo. La tecnología empleada para la comunicación escrita, por ejemplo, ilustra este proceso. La máquina de escribir mecánica reemplazó gradualmente a los escribanos tradicionales a principios del siglo XX. A fines de la década de

1960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a su vez a la máquina mecánica, solo para verse sustituida por la computadora personal a fines de la década de 1980. A comienzos del siglo XXI, el correo electrónico y la Internet están desplazando las técnicas anteriores conforme el cambio tecnológico continúa en aceleración.

Estas modificaciones tecnológicas ejercen profundos efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos. Por ejemplo, los cambios ocurridos en la comunicación escrita y en el acceso general de la población a las posibilidades de la Internet obligan a los departamentos de recursos humanos a revisar todo su planteamiento de capacitación y preparación de personal.

### **Desafíos Actuales**

Las organizaciones modernas se operan en un ambiente de turbulencia en el que abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia la organización y su departamento de personal ejercen mínimo control sobre su entorno exterior. Estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esa razón influyen sobre el departamento de personal.

Estos cambios ocurren a distintos niveles y a diferente velocidad. Es necesario enfrentar estos cambios mediante un continuo estudio del entorno en que opera la organización y la adopción de medidas proactivas para enfrentarlos.

En Latinoamérica, los desafíos de la administración de recursos humanos principalmente están dados por:

- ↳ Nuevos Factores de Trabajo.- la fuerza de trabajo latinoamericana se encuentra en constante evolución y transformación, entre los cambios demográficos prominentes están: reducción progresiva del índice de natalidad, incremento del nivel educativo, mejora en las expectativas de vida, altos niveles de migración.
- ↳ Cambios Económicos.- la economía latinoamericana está atravesando grandes dificultades, y las perspectivas planteadas por los procesos de integración en el ámbito regional como el ALCA requieren de una urgente transformación del sector productivo del país.
- ↳ Cambios Culturales.- Las actitudes culturales de Latinoamérica ha variado notablemente en las últimas décadas, lo que ejerce profundas modificaciones en la manera en que una empresa sirve a la comunidad.
- ↳ Cambios tecnológicos.- Los nuevos procesos gerenciales combinados con el nacimiento de nuevas industrias, han aumentado la productividad considerablemente y permitido reducir los tiempos de producción y costos, así como aumentar sustancialmente el retorno de la inversión.

Durante el siglo XII se incrementará la dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y economías nacionales. El Ecuador enfrenta numerosos desafíos plasmados en los Objetivos Nacionales Permanentes del País; es evidente que los esfuerzos aislados de un individuo no serán suficientes para proporcionar soluciones efectivas. La única manera de enfrentar estos desafíos es crear organizaciones más eficientes y capaces para alcanzar tales resultados. Por estas razones, el principal desafío de la administración de recursos humanos es lograr el mejoramiento y desarrollo de las organizaciones.

## **2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El sistema que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX ya no resulta adecuado hoy día para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y al cliente<sup>2</sup>.

El antiguo modelo, que ha estado claramente orientado al control jerárquico de las personas en entornos estables, ha de evolucionar decididamente hacia la integración con otra forma de pensar y hacer las cosas. Lo que denomina *otra cultura* que, manteniendo mecanismos de control descendente sobre los resultados, opte estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

Las organizaciones públicas y privadas, deberán regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar más como comunidades, en las cuales lo importante sea la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos para satisfacer mejor las necesidades colectivas. Los líderes o gerentes públicos deberán facilitar este proceso y delegar mayor autoridad en los empleados para que éstos dejen de sentirse como instrumentos de otros y actúen unidos por un propósito común. La función de los gerentes ya no será la de figurar como héroes, comandando a sus tropas desde lo alto, sino apoyando al resto de la organización para que ésta preste un servicio de mejor calidad.

Las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa. La mejora de los procesos de

---

<sup>2</sup> DOLAN Simon, SCHULER Randall, VALLE Ramón: *La Gestión de Recursos Humanos*



formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura.



### Ilustración 1

FUENTE: DOLAN Simón: %LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS+

### Planificación

La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objeto estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Las ventajas de la planeación de recursos humanos incluyen:

- Mejor utilización del personal de la empresa
- Esfuerzos del departamento de personal y objetivos globales de la institución establecidos sobre bases congruentes
- Considerables economías en las contrataciones de personal
- Base de datos de información personal mejorada que permite apoyar las distintas áreas de la empresa
- Coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado

Los desafíos derivados del entorno actual, constituyen el eje de la orientación moderna de la planeación de recursos humanos. Para poder actuar de manera proactiva, se necesita información sobre los recursos humanos que la organización tiene en la actualidad y los que se necesita obtener. Asimismo, la información respecto a las necesidades organizacionales es de vital importancia. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible sobre los puestos que hay en la organización. Los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada.



**Ilustración 2**

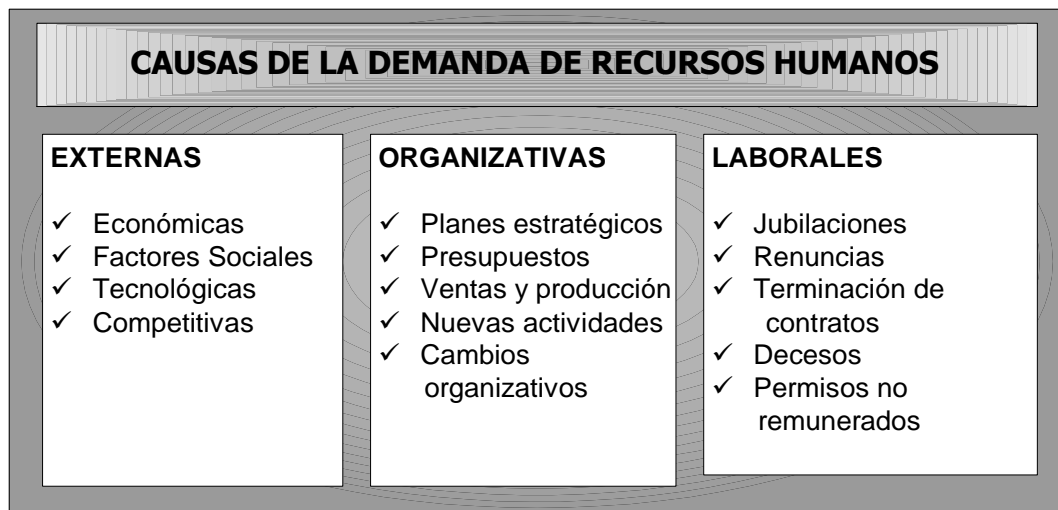
FUENTE: WERTHER W., DAVIS K.: Administración de Personal y Recursos Humanos+ Quinta Edición McGraw Hill 2000

✓ **DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS**

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen los cambios en el entorno social y general, en la organización y en la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores

influyen en las estrategias corporativas y en los planes que la organización formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están:



### Ilustración 3

ELABORACIÓN: Ing. Cristina Villalba C.

### ✓ OFERTA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda la organización: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar las funciones de los puestos vacantes que se espera tener aunque sean de un nivel más bajo que el que actualmente ocupan.

Una evaluación de la oferta interna de recursos humanos requiere mucho más que la simple cuenta del número de empleados. Es necesario

llevar a cabo una Auditoria de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales. Esta información permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual.

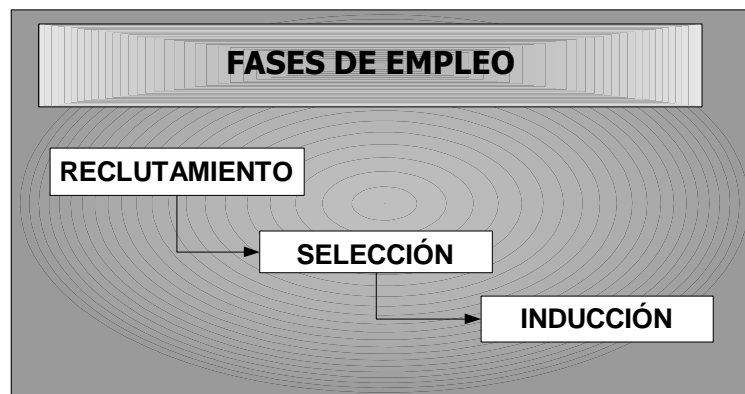
Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionales empleos que les permitan el progreso individual. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planificación de carreras profesionales de manera más efectiva. Este conocimiento puede incluso ayudar al departamento de recursos humanos a identificar personas con claro potencial de desarrollo.

No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la organización por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos.

Del análisis de la oferta y demanda se establece el plan de recursos humanos, como un elemento fundamental del sistema de información de la organización. La información de este plan es una guía fundamental para el trabajo que efectúan los reclutadores, capacitadores, los planificadores del desarrollo y otros especialistas. Al saber cuáles son las necesidades y metas de la organización en materia de recursos humanos todo el personal de la organización puede actuar en consonancia con ellas.

## Empleo

El objetivo de esta fase es asegurar que todos los puestos de la organización estén ocupados por personal competente a un costo razonables, para lograrlo es necesario seguir las siguientes etapas:



**Ilustración 4**

ELABORACIÓN: Ing. Cristina Villalba C.

### ✓ RECLUTAMIENTO

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Se inicia con la búsqueda de postulantes y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.

Existe la creencia que los altos índices de desempleo, que desafortunadamente caracterizan la economía del Ecuador, hacen en extremo sencilla la tarea de obtener candidatos para llenar casi cualquier puesto. Nada más alejado de la realidad. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de recursos humanos, teniendo en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar.

Se puede identificar a los candidatos a través de una serie de canales. Los espontáneos son una primera fuente potencial, pero la creciente diversificación de la fuerza de trabajo requiere técnicas más preactivas, incluso el uso de agencias especializadas y de avisos en diversos medios. Además de las agencias de empleo, existe una gama de organizaciones como universidades, organizaciones profesionales y gremiales y diversas entidades oficiales o privadas.

## ✓ **SELECCIÓN**

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores se emplean para proporcionar nuevo personal a la organización en combinación con el proceso mismo de selección.

El desafío consiste en proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En todas las fases del proceso de selección es indispensable una actitud escrupulosamente objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y honrada.

Durante el proceso de selección se somete a los solicitantes a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. En general el procedimiento se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos con orientación

gerencial, o bien en una mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas recurre a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

Es necesario que el futuro supervisor o gerente participe en el proceso de selección, casi siempre mediante una entrevista con el candidato.

### ✓ **INDUCCIÓN**

Concluido el proceso de selección, es necesario que los nuevos empleados reciban orientación para que puedan contribuir de manera positiva a la organización. Mediante la orientación adecuada no sólo se mejora la tasa a la que los empleados logran desempeñar adecuadamente sus tareas, sino que también se satisface el deseo inherente de adaptarse a su nuevo entorno. El departamento de personal suele orientar a los nuevos empleados en lo referente a las políticas generales y prestaciones.

Los supervisores completan la orientación al presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo y explicando los deberes del puesto, las normas de seguridad y las relaciones con otros departamentos. El propósito de la orientación consiste en hacer expedito el proceso de socialización mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de la organización. Es aconsejable efectuar un seguimiento posterior a la orientación para asegurarse de que los empleados ya no tienen preguntas o lagunas en su información y para verificar como se realizó el programa de información y ubicación.



Cuando las vacantes se llenan internamente con los empleados actuales, éstos requieren también un programa de orientación simplificado que se centra en los aspectos relevantes para el nuevo puesto.

## **Desarrollo**

Aún después de cursar un programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

El concepto de *desarrollo* debe considerarse desde dos perspectivas:

1. Desde el punto de vista del empleado o colaborador, tiene que ver con las posibilidades de crecer en conocimientos y experiencia para lograr mayores responsabilidades, mejor status y mejores ingresos.
2. Desde el punto de vista de la empresa, se considera el desarrollo de las personas el mejoramiento de su capacidad para desempeñar correctamente las actividades de hoy, mejorarlas permanentemente y estar preparado para desempeñar otras actividades, de las actuales, o unas nuevas, en el futuro.

Este último aspecto es el que conduce a hablar del DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL RECURSO HUMANO. Es así como, dentro del plan estratégico, se deben considerar objetivos y acciones claras y concretas para lograrlo. Considerando el desarrollo del recurso humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas, es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la empresa y debe ser el resultado de la convergencia entre las metas de crecimiento de la empresa y las metas de autorrealización de sus colaboradores.

Dadas las actuales condiciones en el mundo de las comunicaciones, de la economía y de los mercados mundiales, es necesario recordar que la tecnología está disponible para todos; el capital, ante un proyecto bien sustentado, es factible conseguirlo; los clientes están ávidos de productos; los canales de distribución y los medios de transporte están disponibles; la alta gerencia puede estar capacitada para definir grandes estrategias, pero sólo con un recurso humano desarrollado será posible el manejo de esa tecnología y la conquista de esos mercados<sup>3</sup>. En el Capítulo V del presente trabajo se planteará un modelo de desarrollo organizacional basado en el desarrollo del recurso humano para el Ecuador.

## **Evaluación y Retribución**

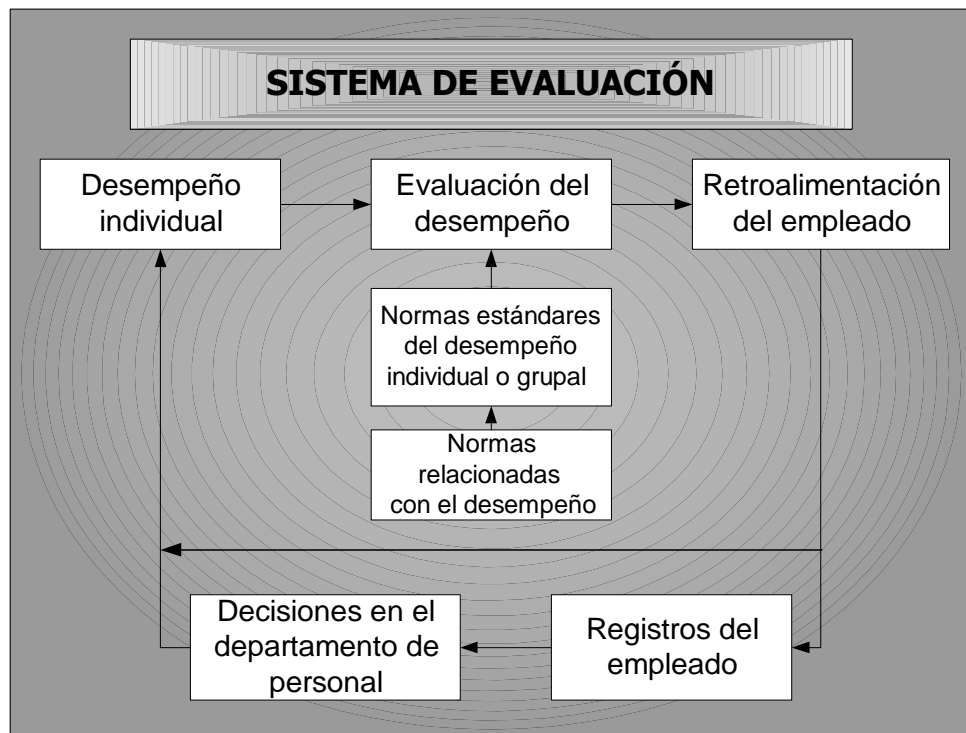
La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño de un empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo se establecen parámetros de desempeño, mismos que se

---

<sup>3</sup> WALL Bob ò Las Relaciones Humanas en el Trabajoö

basan en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno el desempeño adecuado. Cuando es posible el desempeño se mide en forma directa y objetivo.

Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. Ésta se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las de desempeño deficiente para que el empleado adquiere una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.



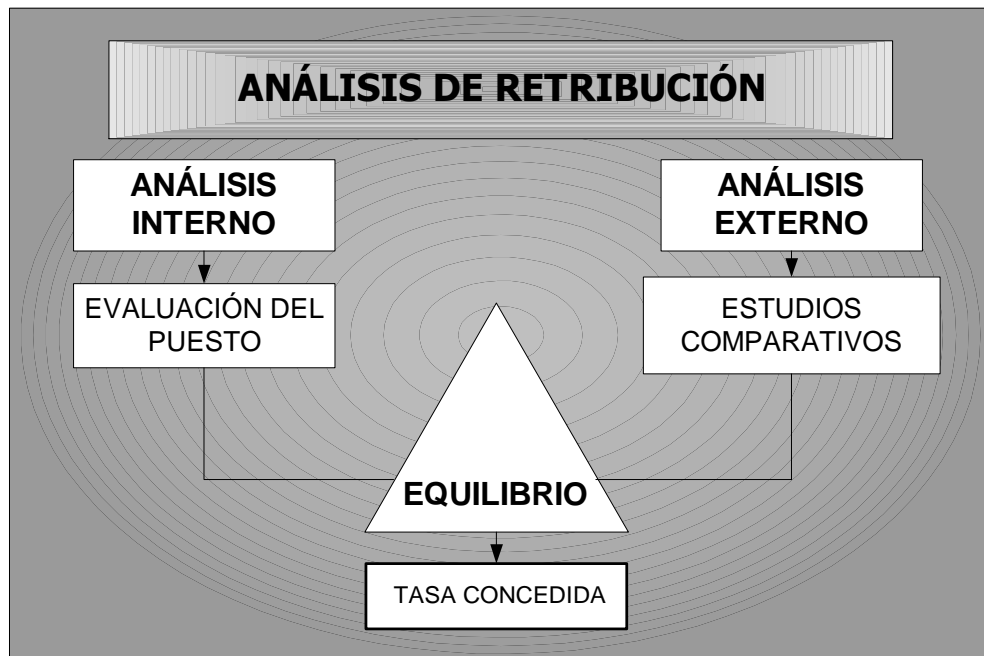
**Ilustración 5**

FUENTE: WERTHER W., DAVIS H. Administración de Personal y Recursos Humanos+

Si se administra de manera adecuada, la retribución o compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción. Los programas de compensación que no están bien conducidos pueden llevar

a altas tasas de rotación, ausentismos, quejas, descontento, desempeño inadecuado y falta de satisfacción con el puesto.

Para que la retribución sea apropiada debe estar bien equilibrada tanto en los niveles internos como en los externos. Las técnicas de evaluación de puestos determinan el valor relativo de cada uno de éstos y aseguran que exista equilibrio en el nivel interno. Se emplean estudios y sondeos de mercado externo para garantizar que haya equilibrio respecto a las compensaciones vigentes en el mercado.



**Ilustración 6**

FUENTE: WERTHER W., DAVIS H. Administración de Personal y Recursos Humanos+

El proceso de administración de sueldos y salarios se ve influido por retos como la organización de sindicatos, la productividad de los trabajadores, las políticas de compensación de la empresa y las disposiciones oficiales al respecto.

Otra dimensión de la administración de sueldos y salarios es la comprendida por los incentivos financieros. Los incentivos individuales proponen la vinculación del pago con la productividad. Los planes grupales tienen el mismo objetivo, pero con frecuencia la relación no es tan directa para los empleados. Algunos enfoques establecen bonos por el logro de un objetivo de producción, otros se inclinan por destacar el reparto de utilidades obtenidas y una última categoría postula la determinación de bonos por el logro de mejores niveles de costos.

Los incentivos y los planes de participación de utilidades son formas de compensación que alientan determinados resultados. Por lo general los incentivos vinculan el desempeño individual con los pagos adicionales, en tanto que los programas de participación de utilidades cubren a determinados grupos de empleados. Estas técnicas de compensación no tradicional adquirieron difusión en años recientes para estimular un incremento en la productividad. También ayudan a la administración a vincular la compensación con el desempeño, al paso que permite una mejor participación del empleado.

La compensación de carácter no tradicional debe considerar el objetivo, la elegibilidad, la cobertura, el parámetro para determinar el incentivo y los aspectos administrativos.<sup>4</sup>

Existen muchos sistemas de incentivos. Entre ellos, se cuenta los aumentos por méritos, los incrementos por unidad de producción, los bonos de producción, las comisiones, las curvas de madurez, la compensación por conocimientos especializados y los incentivos de tipo ejecutivo. Existe también toda una gama de incentivos no monetarios.

---

<sup>4</sup> GUERIN, WILS, LE LOURAN *Administración Estratégica de Recursos Humanos* Fondo Editorial LEGUIS, Santafé de Bogotá, Colombia 1992.

Los incentivos de participación en las utilidades poseen la característica común de compartir las ganancias que genera el mejor desempeño de la organización con los empleados. Estos enfoques incluyen los planes de participación de las ganancias en producción y los de participación en las utilidades propiamente dichos.

## 2.1. GLOBALIZACIÓN

Los procesos de globalización en los que se encuentra inmerso el Ecuador, obliga a las empresas a adoptar una perspectiva internacional en sus políticas y prácticas de recursos humanos para poder competir adecuadamente.

La inteligencia de la organización es la capacidad para crear conocimiento y para adaptarse estratégicamente en el entorno y mercado en que opera. Charles Darwin sostuvo que no eran las especies más fuertes las que sobrevivían, sino aquellas que respondían de la mejor manera a los cambios. En la era de la globalización Halal y otros pensadores de la administración de negocios sostienen que los activos más importantes que tienen las compañías no son las maquinarias, inventarios o cuentas por cobrar. El mayor monto es el activo del conocimiento<sup>5</sup> manejado por el recurso humano.

---

<sup>5</sup> AROSEMENA Guillermo: ¿Cómo Reinventar el Ecuador?

## CAPÍTULO II

### LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ECUADOR

#### 3. EL RECURSO HUMANO EN EL ECUADOR

##### Análisis Situacional

Según la metodología del Foro Económico Mundial, la competitividad de un país está sustentada en el desempeño de ocho factores determinantes, dentro de los cuales está el denominado ~~Mercado Laboral~~, el que evalúa:

- ↳ Eficiencia real y potencial de los recursos humanos
- ↳ Flexibilidad de los mercados de trabajo

En éste factor, de acuerdo con el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial, el Ecuador ocupa la posición 44, con relación a una muestra de 62 países.<sup>6</sup>

Partiendo de esta base, para tener una visión global del Recurso Humano en el país se realizará un análisis situacional desde las siguientes perspectivas:

- ↳ Mercado Laboral

---

<sup>6</sup> República del Ecuador: Agenda Nacional de Competitividad. Dr. Gustavo Noboa 2001

- ↳ Administración del Personal
- ↳ Desarrollo mediante las Personas

## ❖ **Mercado Laboral**

El empleo, como variable económica, representa el termómetro más importante que una economía puede tener para evaluar su desempeño y dinámica conjuntas. Por su medición continua se puede registrar cómo una recesión o una bonanza se transmite al sector real de la economía y determina así la manera en que las políticas económicas concretas afectan las condiciones normales de funcionamiento del sector productivo.

Dentro de un entorno generalizado de crisis económica se concatena una realidad y una dinámica que conforma el heterogéneo mercado laboral ecuatoriano donde la demanda de trabajo no absorbe la creciente oferta, desembocando en tasas de desocupación y deterioro de las condiciones de ocupación.

Existe un gigantesco desbalance entre la oferta y la demanda de trabajo medidas por la Tasa Global de Participación y la Tasa de Ocupación Bruta respectivamente.<sup>7</sup> Después de una corta época de moderado crecimiento del Producto Interno Bruto, 1998 se caracterizó por la creciente inestabilidad macroeconómica internacional y la crisis fiscal y cambiaria interna, las cuales avizoraban un estancamiento a corto plazo y un consecuente deterioro de las condiciones del mercado de trabajo.

---

<sup>7</sup> ROSERO, José Alejandro Econ. "Proyecto Indicadores de coyuntura del mercado laboral ecuatoriano" PUCE-BCE



Para 1999, factores tales como el desequilibrio fiscal a gran escala (4% del Presupuesto del Estado), la inestabilidad del tipo de cambio (depreciación del sucre desde agosto de 1998 hasta enero del 2000 de 356%) y el salvataje bancario confluyeron en la más aguda crisis de la década, caracterizada por un desequilibrio sistémico en materia de política económica tanto a nivel micro como macroeconómico reflejado en el colapso del sector productivo, en el cual se dio el ajuste de la economía. Se estima que para 1999 se cerraron aproximadamente 2.500 empresas debido a las altas tasas de interés vigentes en la época, el tipo de cambio volátil, el congelamiento de las cuentas corrientes, y la imposibilidad de paliar sus costos vía precios dada la depresión existente.

En esta primera etapa de crisis, desde marzo de 1998 hasta el anuncio de dolarización por parte del gobierno del presidente Mahuad en enero del 2000, la tasa de desocupación creció siete puntos porcentuales de 9,21% hasta 16,84% y reflejó la transmisión directa de las políticas económicas de la época en el sector real de la economía.

Si se descompone la desocupación centrando el análisis en la desocupación cesante para febrero del 2000 (mes que refleja el mayor pico histórico de desempleo) y se analizan sus características, se puede mencionar que de la totalidad de la población en mención, el 63% habría perdido su empleo en apenas el lapso de un año (febrero 1999 . febrero 2000), y el 19% en el período comprendido entre febrero 1998 y enero de 1999, dato que confirma el carácter sostenido y profundo de la crisis.

Por otro lado, un significativo 28% de esta población había perdido su trabajo por liquidación de la empresa o despido intempestivo y el 32% por renuncia voluntaria entre los cuales se podría considerar las compras de renuncias. Las cesantes hasta febrero del 2000 provenían en un 61% del sector terciario o de servicios de la economía (comercio, hotelería,

transporte, entre otros) y en un 32% del secundario (manufactura, construcción, generación de servicios)

Bajo este esquema, se puede definir a los grupos de población más vulnerable al desempleo bajo consideraciones sociales como el sexo, la edad y el nivel de instrucción. Esta población está constituida por mujeres (53%), jóvenes de 15 a 28 (53%) con niveles medios de educación (secundaria y postsecundaria), es decir, mano de obra semi-calificada.

El año 2000 se caracterizó por ser el período de transición de esquema de tipo de cambio en el país al pasar a la dolarización, y con ella al nuevo enfoque de política económica nacional que aseguraría a mediano plazo la recuperación económica y la estabilidad productiva basada en tener reglas de juego claras para la planificación de sus actividades y la cura en contra de la especulación.

De forma inesperada, la economía ecuatoriana a partir de febrero del 2000 dio muestras de recuperación en su sector real pese a la incertidumbre política y la inflación dolarizada. Una de las muestras es el desempeño de la tasa de desocupación que empezó a bajar moderadamente desde 16,98% en febrero del 2000 al 12,4% en febrero del 2001 y cerró en 10,5% en agosto del 2001. Sin embargo es necesario tener en cuenta que una caída en la tasa de desocupación no representa necesariamente un mejor desenvolvimiento del mercado laboral.

Si se analiza la tasa de subocupación, esta tuvo un papel más dinámico pasando de 44,23% en febrero del 2000 a 55,54% en febrero del 2001 a partir de lo cual empieza a disminuir paulatinamente. No obstante, se constata una generación de empleos de baja calidad, especialmente de bajos ingresos, dada la constante disminución del salario real (subocupación invisible) y una dinamización del sector

informal de la economía, caracterizado por ser de baja productividad. Esta conclusión se confirma con el análisis de la tasa de ocupación adecuada que se reduce de 38% a 32% de la población económicamente activa en el mismo período.

Un análisis más minucioso de la información entre los períodos de agosto de 1999 y agosto del 2001 (períodos pre-dolarización y post-dolarización) indican que la generación de empleo expuesta anteriormente se dio mayoritariamente en el sector agrícola (38% de crecimiento), en el sector terciario (8%) y en el sector secundario (4%), mientras que el sector financiero y público tendían a contraerse (-15% y -10%) respectivamente. Dentro del sector terciario, las actividades que se reactivaron relativamente fueron transporte (15%) y comercio (11%).

Asimismo, dentro del sector secundario la actividad de mayor crecimiento fue la de construcción (21%).

Si embargo, el optimismo de la generación de empleo en la etapa postdolarización puede verse seriamente afectado por el fenómeno migratorio que ha crecido desde 1999 provocando, de acuerdo a las expectativas, un impacto directo en la estructura del mercado laboral ecuatoriano.

Se estima que el número de personas que migraron al exterior era de 400.000, en tanto que el crecimiento vegetativo anual de la población es de 1.5% que representa cerca de 190.000 personas. Durante el período enero 2000 - enero 2001, la población en edad de trabajar creció en tan solo 0,6%

En los últimos tres años (1998-2001) cambió la estructura del mercado laboral ecuatoriano. El desequilibrio entre oferta y demanda generó un aumento del sector informal y empleo de baja calidad.

#### ❖ **Administración del Personal**

El propósito de la administración del personal es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social<sup>8</sup>.

Los Recursos Humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías ecuatorianas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal.

El diagnóstico del estado actual de los departamentos de Recursos Humanos en general en América Latina y específicamente en Ecuador no es muy halagador, puesto que los Sistemas de Recursos Humanos presentan las siguientes características<sup>9</sup>:

- ↳ Están incompletos
- ↳ No están integrados
- ↳ Son poco flexibles

#### ✓ **Sistemas Incompletos**

Un sistema completo es aquel que cubre todas las necesidades en materia de Recursos Humanos de todos los niveles de la organización:

---

<sup>8</sup> WERTHER B. William, DAVIS Keith: *Administración de Personal y Recursos Humanos* Quinta Edición McGraw Hill 2000

<sup>9</sup> I Congreso Regional de Gestión de Recursos Humanos en Latinoamérica. Conferencia Sistemas de Información y Recursos Humanos por LIC. MARVIN MORA DIAZ

operativos, mando medios y alta gerencia; puesto que cada uno de ellos tiene requerimientos diferentes.

- En los niveles operativos lo fundamental es cumplir la tarea, ser eficientes, minimizar los problemas.
- Para los mandos medios lo importante es la planeación y el control,
- Para los niveles gerenciales la definición de estrategias y políticas es lo esencial.

Esto implica que un buen sistema de Recursos Humanos debe permitir realizar las labores operativas, como el pago de la nómina, de una forma ágil y sencilla. Debe brindar además los datos oportunos para el control y la planeación como por ejemplo un control estricto del presupuesto de capacitación, un buen sistema de evaluación del desempeño, o un módulo para elaborar un plan de sucesión oportuno. Por último, el sistema debe brindar algunos datos importantes para la definición de políticas tales como el índice de rotación o en cual percentil salarial del mercado la empresa se encuentra.

Lastimosamente en el Ecuador, en la mayoría de los casos, los sistemas sólo cumplen de forma parcial con estas necesidades. Cuentan con una aplicación para administrar la planilla (el pago y administración de la nómina es en algunos casos todo lo que se espera de un departamento de personal) y lo relacionado con la misma. Y aún estos módulos no llenan las necesidades de los mandos medios, pues los datos históricos que se almacenan, sólo con fines operacionales. Por ejemplo, se graba lo relacionado con los pagos realizados, pero sólo para efectos de alimentar otros cálculos posteriores, como el aguinaldo o prima (como es conocido en otros países), pero no con el fin de obtener datos

estadísticos. En otras palabras el diseño de los sistemas es totalmente operacional.

Además, existen áreas completas, como los encargados de la salud ocupacional o laboral, o los que realizan los estudios salariales que están totalmente desprotegidos, no cuentan con algún sistema para realizar sus labores, sin embargo las tareas que realizan son vitales para la empresa.

Existen múltiples causas de orden económico o estratégico que podrían explicar el por qué de sistemas tan deficitarios, sin embargo ningún pretexto justifica que las empresas ecuatorianas hayan olvidado que el factor humano se torna en un elemento crítico para mantenerse en un mercado cada vez más globalizado y competitivo, en el cual las mejores empresas cuentan con el mejor personal, y están totalmente concientes que sus trabajadores son la clave del éxito. Si no se dota a los gerentes de Recursos Humanos con los mejores sistemas, y se los limita solamente a labores operativas se estará debilitando seriamente la empresa.

#### ✓ **Sistemas No Integrados**

La desintegración de los sistemas de recursos humanos existentes en el país es evidente. En muchos de los casos no sólo el sistema no se comunica con los otros sistemas de la empresa, sino que no cuenta con comunicación interna. Por ejemplo existen empresas que tienen el sistema de reclutamiento y selección de personal desarrollado en un lenguaje determinado en una red con otro lenguaje distinto, que no tiene comunicación con la planilla, que reside en otro equipo. La comunicación por lo general se da vía documentos, lo cual tiene muchas implicaciones:

- ↳ Posibilidad creciente de errores
- ↳ Duplicidad de la información
- ↳ Imposibilidad de establecer controles automáticos
- ↳ Inversión innecesaria de tiempo
- ↳ Gasto innecesario de papel

Esta situación también se repite con otros módulos, tal como capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, relaciones laborales, estudios salariales, control de presupuesto, etc.

El problema principal de tener los sistemas automatizados o manuales no integrados, es la imposibilidad técnica de poder realizar estudios en los cuales se necesite la información de varios sistemas. No porque no se disponga de la información, sino porque para reunirla, toma una cantidad de esfuerzo y de tiempo que hace prácticamente imposible realizar tales estudios y cuando se logra obtener la información, ésta ya no es oportuna.

Además de la integración interna del sistema, es necesario que exista comunicación con otros sistemas de la organización que lo influyen y de los cuales recibe influencia vital. En el país, muchos departamentos de personal trabajan aisladamente, como una parte externa de la organización+. Cabe recalcar que si bien los departamentos de personal no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos y el departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, si ejerce una influencia definitiva en el desenvolvimiento de la organización.

### ✓ **Sistemas Poco Flexibles**

Existen pocos sistemas que deban ser tan flexibles como los de Recursos Humanos. El hecho de ser el sistema responsable del elemento más variable de la organización: el Ser Humano, lo obliga a adaptarse rápidamente a la mutabilidad interna y externa.

En Recursos Humanos, en repentinamente puede variar cualquier aspecto. Se puede crear un nuevo rubro salarial, cambiar el cálculo de alguno existente o cambiar una política relacionada con algún beneficio. Como es materia relacionada con personas, y como siempre se debe hacer excepciones, el sistema está lleno de particularidades.

La mayoría de los sistemas de Recursos Humanos de las empresas no cuentan con herramientas de usuario final que les permita acceder los datos clasificados y ordenados de la manera que ellos deseen en el momento que ellos quieran. Es decir, no es posible obtener información no estructurada con anterioridad en cualquier momento.

El sistema debe permitir que sean los usuarios finales los que modifiquen todo aquello que es sujeto de cambio sin necesidad del personal especializado. Por ejemplo, de acuerdo con una negociación salarial, se define un plus salarial nuevo que afecta a los funcionarios que ocupen puestos informáticos, el plus consiste en un porcentaje de la sumatoria del rubro de salario básico y antigüedad. El sistema debería permitir que sean los funcionarios de la oficina de Estudios Salariales quienes incluyan este nuevo rubro en el sistema y que los compañeros de presupuesto no tengan problema para calcular y presupuestar el mismo, todo esto sin la participación de funcionarios expertos en informática que modifiquen el sistema. También es importante que el sistema permita la



realización de múltiples consultas no planificadas, para lo cual debe contar con herramientas adecuadas para tal efecto.

### ❖ **Desarrollo mediante las Personas**

Las organizaciones en el mundo contemporáneo se constituyen en una de las instancias sociales de mayor influencia en las personas. La vida profesional de los individuos determina en gran medida la vida de las sociedades a las que pertenecen. Las organizaciones educan a sus miembros y se desarrollan sobre la base del progreso de sus integrantes. Las empresas son los espacios de comprensión, entendimiento y desarrollo de la vida individual más importantes del mundo actual. Bajo esa perspectiva, la responsabilidad de los niveles de decisión de las empresas y corporaciones en los temas de desarrollo humano y organizacional es de trascendencia vital para la sociedad.

En el País se vive un importante momento de descubrimiento y difusión de varias teorías que analizan el comportamiento humano positivo dentro de las organizaciones. Muchas empresas ecuatorianas se han dado cuenta que el recurso humano es el más importante y por ello aplican varias teorías y métodos para que sus empleados y trabajadores crezcan como seres humanos, lo que luego se revertirá en la producción<sup>10</sup>.

Los tres enfoques que mayor vigencia tienen en los medios empresariales y corporativos del Ecuador son:

- ↳ Inteligencia Emocional
- ↳ Programación Neurolingüística (P. N. L.)

---

<sup>10</sup> ORDÓÑEZ, Juan Morales. "El Desarrollo Mediante las Personas" Revista Ekos ó Ecuador Septiembre 2001

#### c Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva

El Ecuador, se constituye en el país de mayor apertura dentro del contexto latinoamericano para este tipo de actividades y son muchas las organizaciones que de una o de otra manera han trabajado ya sobre los temas antes mencionados. El hablar sobre **Inteligencia Emocional** o **Los Siete Hábitos** constituye referente común a muchas empresas ecuatorianas. En los años 2000 y 2001 varias corporaciones han utilizado uno de estos tres enfoques para propender el desarrollo y una buena organización de sus agrupaciones. Las ciudades de Quito y Guayaquil cuentan con varios grupos profesionales que buscan apoyar la correcta visualización del desarrollo organizacional por medio de las personas; es preciso que esta corriente se difunda también en las demás ciudades del país.

La crisis de nuestro País ha llevado a las personas y a las organizaciones a tratar de encontrar mecanismos que permitan superarla<sup>11</sup>. Una parte importante de la búsqueda de un futuro mejor radica en la actualización de los conocimientos que plantean que la ética y los valores son determinantes en la vida de las sociedades. Se pretende profundizar de manera individual y grupal en la permanente y continua reflexión sobre quiénes somos y hacia dónde vamos, sobre nuestro papel en la vida y nuestras responsabilidades sociales. Las tres teorías más utilizadas en el País, analizadas desde su enfoque específico, tienen la misma función: ser instrumentos de apoyo para que cada uno encuentre los derroteros adecuados que permitan una proyección correcta en un presente lleno de retos y posibilidades.

---

<sup>11</sup> AROSEMENA Guillermo: *¿Cómo Reinventar el Ecuador?* 2000

## **Desafíos Actuales de la Gerencia de Recursos Humanos en el Ecuador**

El ser humano es el nuevo paradigma. Las organizaciones de este siglo deben ser procesos humanos dentro de un contexto de políticas y estrategias. Se está rompiendo el modelo inoperante según el cual la gente tenía que tratar de adaptarse e intentar sobrevivir en las organizaciones. Hoy en día el reto para los líderes empresariales es crear espacios para que el componente humano pueda crear, innovar y producir con éxito y eficiencia.

Una de las principales responsabilidades de un verdadero líder en este siglo es ~~man~~ mover la energía de la gente; que su formación profesional, intelectual y emocional le permitan actuar como un constructor de equipos altamente efectivos y un armador de ideas posibles de llevarse a la práctica<sup>12</sup>.

La globalización ha traído una mayor democratización de la información, sobre todo, en las empresas de tecnología y de la nueva e-conomía que han comprendido que la información puede transformarse en conocimiento y éste se convierte en un activo importante en las organizaciones. La posibilidad de construir conocimiento a partir de más conocimiento previo y el concepto de innovación, están generando nuevas reglas de juego en un mundo empresarial inhóspito y volátil.

Esta realidad, quizá contradictoriamente, ha hecho que se produzca el regreso al foco original: la gente. Si se habla de talento, conocimiento e innovación se está hablando de características del ser humano; y si se

---

<sup>12</sup> ROSLLÓN, Paúl - Presidente de la Asociación venezolana de los Recursos Humanos

describe las consecuencias de la llamada nueva economía: incertidumbre, estrés y desempleo; estos factores están generando impactantes consecuencias en el ser humano y en la sociedad y por ende, en la empresa.

Durante muchas décadas tuvo vigencia el viejo paradigma según el cual los líderes empresariales eran enemigos del trabajador; y la gerencia y los trabajadores caminaban por aceras distintas, mientras que el profesional de recursos humanos iba por la calle del medio tratando de actuar como mediador.

El siglo XXI con su complejidad y la focalización en la diversidad del ser humano está desechando estos preceptos y hoy muchas organizaciones consideran imprescindible una comunicación eficiente y efectiva entre la gerencia y los trabajadores para poder llevar adelante los procesos. El talento y el conocimiento están en todos los rincones ya no son exclusividad de un rango jerárquico. Hoy en día experiencia no es sinónimo de conocimiento ni de talento.

Igualmente, el perfil del trabajador ha cambiado y hasta la forma de relación con el mundo del trabajo se ha modificado. La gente anda buscando como crear, producir y ganar dinero, pero no necesariamente bajo la figura de un empleo al estilo tradicional. Hoy en día en las organizaciones se necesitan personas que quieran y puedan asumir compromisos, que se apasionen con lo que hacen; que sean creativas e innovadoras.

Joel Barker, uno de los principales conferencistas del XVII Congreso Venezolano de Gerencia de Recursos Humanos, <sup>1</sup> Innovación y nuevos modelos de negocios, liderando las organizaciones del siglo XXI, señala que estamos en la era del mutualismo y que es sorprendente la



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

cantidad de respuestas e ideas ingeniosas que se pueden obtener, a partir de la gente de todos los niveles de las organizaciones, para construir un mejor y más agradable sitio para la creación y la productividad.

El mundo está entrando al ~~%~~ Siglo de la Gente+ y en este nuevo mundo de múltiples posibilidades, la gestión de los Recursos Humanos, del Capital Intelectual o del Talento tiene que renovarse pues han cambiado los supuestos base que le dieron origen.

## CAPÍTULO III

### EL RECURSO HUMANO, EJE DEL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

#### 4. EL CAPITAL HUMANO

Existen fuerzas que han cambiado las reglas de juego en las organizaciones y que han revolucionado desde el concepto de mercado o competencia al concepto de empresa y trabajador. El capital ha dejado de ser el principal recurso productivo. Las empresas líderes del mercado de la noche a la mañana pueden perder gran parte de su cuota o incluso, desaparecer.

Aunque el capital y la tecnología son factores necesarios, no son suficientes para sobrevivir en el entorno actual, porque no diferencian a las empresas. Sin embargo el talento que posea una empresa y su capacidad de innovar y de adelantarse al mercado no sólo le permitirá perdurar en el tiempo, sino también cambiar las reglas de juego.

La clave del éxito de los profesionales y las organizaciones con talento, es que no se caracterizan por un inmenso acervo de conocimientos, sino por ser capaces de aprender e incorporar la tecnología para innovar. En definitiva, las organizaciones para sobrevivir en esta **Era del Talento+**, tendrán que adaptarse a sus transformaciones o mejor aún , provocarlas. Aprovechar las incertidumbres y modificar las reglas de juego de la economía, diferenciarán a las organizaciones innovadoras y a los profesionales con talento.

La administración del recurso humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una

organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.

Gerenciar o dirigir el recurso humano no es tarea nada fácil. Los ejecutivos, empleados u obreros presentan características culturales muy típicas de nuestro entorno social y político que hacen de su dirección algo difícil y complicado.

Es la gerencia del talento humano la que debe incrementar a través del recurso humano el descubrimiento de habilidades como actitudes en beneficio de la organización. Si un elemento de la organización no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

### **Gestión del Capital Humano**

El sistema de creencias y valores que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX ya no resulta adecuado hoy día para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y al cliente.

El antiguo modelo, que ha estado claramente orientado al control jerárquico de las personas en entornos estables, ha de evolucionar decididamente hacia la integración con otra forma de pensar y hacer las

cosas . lo que denomina **otra cultura+** que, manteniendo mecanismos de control descendente sobre los resultados, opte estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

Existe un acuerdo generalizado al respecto, lo que muchas veces no se conoce es qué creencias y valores se han de llegar a cambiar exactamente, cuándo se ha de iniciar el cambio, hasta dónde se ha de cambiar y . sobre todo y más importante- cómo liderar y gestionar esta **ingeniería cultural+** sin generar rupturas, amenazas o riesgos excesivos, sino consiguiendo que se entienda el cambio como una oportunidad espectacular de revitalización y mejora.

Las organizaciones públicas así como las organizaciones privadas, deberán regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar más como comunidades, en las cuales lo importante sea la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos para satisfacer mejor las necesidades colectivas<sup>13</sup>.

Los líderes o gerentes públicos deberán facilitar este proceso y delegar mayor autoridad en los empleados para que éstos dejen de sentirse como instrumentos de otros y actúen unidos por un propósito común. La función de los gerentes ya no será la de figurar como héroes, comandando a sus tropas desde lo alto, sino apoyando al resto de la organización para que ésta preste un servicio de mejor calidad.

Además de la comunicación externa, aspecto esencial en la actividad de una organización, debe prestarse mucha atención a la comunicación interna y las relaciones con los empleados. Las

---

<sup>13</sup> Druker, Peter F. *Los Desafíos De La Gerencia Del Siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. 1999.



organizaciones deben consultar a sus empleados en la toma de decisiones sobre políticas y estrategias de la organización, especialmente las políticas de administración de recursos humanos, explicándoles luego las decisiones adoptadas y las razones que motivaron esas decisiones.

Las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa. La mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una dirección basada en valores.

Esta dirección supone facilitar su acción estratégica de futuro mediante la diferenciación entre visión, misión y cultura operativa, definidas como un núcleo constitucional. Es en este sentido, que es especialmente importante, la comunicación de una motivadora e ilusionante visión de futuro, que sirva como nexo para vincular el nivel estratégico empresarial con el psicológico individual. Es por ello, que las empresas con más futuro serán las que mejor desarrollen nuevas formas de influir positivamente en la vida de los individuos, mejorando con ello su percepción de satisfacción vital.

Es importante analizar que las ideas y estructuras convencionales están en una profunda crisis. Solamente la empresa puede avanzar para constituirse en el elemento básico para asumir el gran reto de construir una sociedad humana sostenible. Para ello es absolutamente esencial que las empresas estén conducidas por personas sensibles dotadas de libertad responsable, sinónimo del máximo potencial creativo.

Por ello, el impulso de los valores morales, culturales, éticos y estéticos, que tanto a nivel personal como social deben impregnar a las empresas, sólo puede ser llevado a cabo por personas dotadas de especial sensibilidad para asumir el liderazgo legitimador del cambio de cultura.

Por otra parte, estamos viviendo una transición desde la era industrial a la era del conocimiento. Esta nueva era del conocimiento, fruto de la evolución de la sociedad postcapitalista; a través de la era de la información ha hecho posible que, dentro y fuera de la empresa, la información sea considerada como un valor en sí mismo y no como un medio.

Se da un papel preponderante a la persona, al ser a la vez única productora y consumidora de la única materia prima, el conocimiento, inagotable por definición, y también la única absolutamente indispensable para el desarrollo moderno.

Las organizaciones basadas en el conocimiento, estarán compuestas por especialistas, cada uno de los cuales tiene un conocimiento específico, y que trabajan juntos en una tarea concreta<sup>14</sup>. Deberán ser innovadoras, generando siempre algo bueno y destruyendo lo existente, siendo fundamental el trabajo en equipo.

Dichos equipos de trabajo estarán soportados en la confianza recíproca de los individuos que lo integran, confianza que se construye a través del diálogo franco, leal y honesto, la cual debe ser entendida como una actitud en la cual el individuo se encuentra en una relación sin preguntarse por su legitimidad porque ésta, de por sí, está aceptada.

---

<sup>14</sup> Druker, Peter F. *La Sociedad Postcapitalista*. Grupo Editorial Norma. 1994

En el desarrollo y fortalecimiento de esa confianza el diálogo es uno de los elementos fundamentales y éste es inconcebible sin la intervención de la palabra hablada, siendo útil la palabra escrita cuando ya existen la confianza y el enfoque a la contribución, tanto de quien escribe como de quien lee la comunicación. El diálogo permite investigar si las personas están efectivamente comunicándose entre sí, si la negociación entre ellas es posible y si ésta podrá conducir las a la generación del sentido de equipo y al acuerdo.

Es por eso, que se considera al individuo el origen y el fin de todas las cosas en la sociedad y, a través de su trabajo, el medio primordial de supervivencia, crecimiento y perpetuación de la especie.

### **Trascendencia del Capital Humano**

Existe un reconocimiento creciente de que éxito o fracaso de cualquier organización depende del desempeño del recurso humano que la integra, sin importar su jerarquía, posición o condición.

La gran competencia de un mundo globalizado, obliga a que las organizaciones desarrollen su capacidad de adaptación y de respuesta y fortalezca sus capacidades competitivas.

Solo los recursos humanos, la gente que integra la fuerza de trabajo, sus habilidades y su compromiso harán la diferencia entre el éxito y fracaso económicos<sup>15</sup>, puesto que son la única fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. Todos los otros componentes de la

---

<sup>15</sup> THURLOW Lester. "Work in America" Presentación ante la American Management Association.

competitividad se encuentran disponibles: los recursos naturales pueden comprarse, el capital puede obtenerse y aún la tecnología puede imitarse.

Es por ello necesario que las empresas en nuestro país fortalezcan el área de la organización responsable de desarrollar y fortalecer el recurso humano; dándole un papel estratégico y destacado en la organización e instrumentando estrategias eficaces para impulsar el aprendizaje de por vida de todos los ecuatorianos, para fortalecer la capacidad de adaptación y para adquirir nuevas habilidades y competencias. Este aprendizaje de por vida es un factor determinante del crecimiento a largo plazo en la denominada «economía del conocimiento».

### **La inversión en Capital Humano**

El capital intelectual o humano se ha definido como «el conocimiento, las habilidades, las competencias y demás atributos de los individuos que son relevantes para las actividades laborales y económicas»<sup>16</sup> También se ha definido como «todo ese material intelectual: conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede usarse para crear riqueza»<sup>17</sup>

A partir del nuevo concepto de economía del conocimiento, el estudio del capital intelectual ha surgido como una necesidad asociada al consenso en torno de que constituye un factor estratégico para el desarrollo de las naciones, al igual que para la prosperidad y bienestar de sus habitantes. Por lo que se ha admitido la urgente necesidad de

---

<sup>16</sup> OECD, Human Capital Investment. An International Comparison, Center for Educational Research, Paris. 1998

<sup>17</sup> STEWART Thomas «Intellectual Capital: The New Wealth of Organization» Doubleday, Nueva York 1997

instrumentar, en escalas nacional y organizacional, estrategias y programas de administración y desarrollo del capital intelectual en todos los niveles de la sociedad y las propias organizaciones.

Cabe destacar que la inversión en capital humano se realizará a lo largo de la vida de las personas y por medio de todas las instituciones en que participan a lo largo de su ciclo vital, como: familia, instituciones educativas, organizaciones políticas y sociales, empresas y gobiernos.

Algunos indicadores básicos de la inversión en capital humano pueden ser: proporción del PIB que se invierte en educación, gasto público para adiestramiento y capacitación, inversión de las empresas en capacitación y desarrollo de recursos humanos e inversión de las familias en la capacitación extraescolar de los hijos, entre otros.

En una organización los indicadores de carácter estratégico son esencialmente el tiempo y el dinero destinados a los esfuerzos señalados, cuyos principales beneficios son:

- ✓ Incremento del desempeño laboral, derivado de mayores capacidades, destrezas y habilidades.
- ✓ Creciente nivel de ingresos, asociado a conocimientos más amplios y dominio de la materia de trabajo.
- ✓ Mayor productividad empresarial, que redundará en una creciente participación en el ingreso por parte de los involucrados.
- ✓ Mejoría de la competitividad empresarial a partir del reconocimiento de que el conocimiento es un arma competitiva estratégica.

- ✓ Conducta social acorde con clases sociales mejor remuneradas y con un grado creciente de satisfacción de sus necesidades
- ✓ Mayor crecimiento material de los países y mayor desarrollo de las sociedades que lo integran

La renovación y actualización del capital intelectual de un país o de una organización es un factor vital para lograr niveles de prosperidad de las naciones y de sus habitantes.

El capital intelectual se debe manejar como un recurso renovable que se debe actualizar y revitalizar de manera permanente con el aprendizaje continuo, lo cual permitirá dotarlo de flexibilidad y de capacidad de respuesta ante un entorno en constante cambio.

Una de las características distintivas de la economía actual es la gran capacidad de los conocimientos y la velocidad de su obsolescencia debido al dinámico desarrollo de la tecnología y de las fuerzas competitivas en escala global. Por tanto, el paso inicial de cualquier estrategia de administración y desarrollo del capital intelectual debe necesariamente partir del conocimiento de la disponibilidad de ese recurso, lo cual conduce al problema de la cuantificación y definición de los parámetros que permitirán conocer de manera precisa con qué se cuenta como punto de partida para la definición de estrategias.

El capital humano constituye, por tanto, un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Es el único recurso que puede considerarse prácticamente ilimitado, aumenta en la medida en que se incrementa su uso y crece en la medida en que se comparte

## Globalización y Desarrollo del Capital Humano

El escenario competitivo configurado por el nuevo entorno de negocios a que se enfrentan las organizaciones implica la formulación de una nueva estrategia que conlleva un cambio drástico de la función tradicional de apoyo hacia la configuración de una función de carácter estratégico vinculada a los objetivos centrales de las organizaciones.

Dentro de este contexto para generar y reforzar las ventajas competitivas de las organizaciones es necesario tomar en cuenta los siguientes imperativos estratégicos:

- ✓ La velocidad de transformación de los escenarios mundiales exige a las organizaciones una rapidez consecuente de cambio, adaptación a las nuevas condiciones y preparación para los cambios subsecuentes, en una espiral continua.

Generar y madurar las condiciones ambientales que un procesos de cambio permanente implica es una tarea que involucra de modo decisivo a los responsables de las funciones vinculadas a los recursos humanos de la organización. Las decisiones de cambio afectan el clima laboral, la productividad y la estabilidad emocional de las personas que la integran. Entender y asimilar los cambios e incluso planearlos y administrarlos implica un convencimiento generalizado de que los cambios no necesariamente generan consecuencias desfavorables, sino que incluso pueden resultar ventajosos.

- ✓ La globalización no solo implica oportunidades sino también amenazas y requerimientos. No se puede pensar que la posibilidad de acercarse a los mercados esta abierta y que lo único que se debe hacer es vender y hacer dinero. La capacidad de actuar en el marco

global implica grandes retos para las organizaciones, en especial para las áreas responsables de administrar y desarrollar el acervo de conocimientos.

El cambio de mentalidad es un requisito esencial para una incursión exitosa en el entorno global de negocios. Implica, tomar en cuenta y conocer condiciones económicas, sociales y políticas que antes eran ajenas. La globalización trae complejidad y requiere de profesionales que entiendan y sepan desenvolverse en situaciones complejas.

- ✓ La contribución de los profesionales en recursos humanos a los objetivos de la empresa deberá evaluarse a la luz de su capacidad para vincularse de manera adecuada a la objeción de los objetivos estratégicos de las organizaciones y de los resultados cuantificables.
  
- ✓ El acelerado cambio tecnológico afecta de manera cotidiana la realidad de las organizaciones y se ha llegado a convertir en un destacado apoyo para el logro de ventajas competitivas estratégicas. La capacidad de adaptación y selección de la tecnología adecuada para acrecentar y consolidar el capital intelectual será definitiva para lograr la ventaja competitiva definitiva, la que se basa en el recurso humano. La tecnología tiene el poder y la capacidad de alterar profundamente los procesos y mecanismos de trabajo y de comunicación de una organización es definitivo su potencial para administrar y fortalecer el conocimiento y generar una organización en aprendizaje permanente.

El aprovechamiento de la tecnología como herramienta para apoyar la función estratégica de administrar, difundir, impulsar y aumentar el conocimiento, constituye una responsabilidad central de las áreas que tienen a su cargo las funciones vinculadas a los recursos



humanos, cuyo cumplimiento hará posible su reposicionamiento como parte de las funciones estratégicas de la organización.

- ✓ La generación de utilidades por medio del crecimiento. Si consideramos que la rentabilidad es y será el factor clave para evaluar el éxito o el fracaso de las organizaciones, en especial de las privadas, se debe tener en cuenta que ésta tiene dos componentes esenciales: la capacidad de mantener costos competitivos y de generar ingresos adicionales. En la generalidad de los casos prevalece el disminuir costos y al potencial de la organización para generar ingresos adicionales se lo relega a un plano secundario. Básicamente existen dos formas de lograr el crecimiento de los ingresos: ampliar el mercado para los productos y servicios actuales y desarrollar nuevos productos y servicios. En cualquiera de estos casos las áreas responsables de los servicios asociados al capital intelectual tienen amplios márgenes de aportación mediante la detección de las necesidades y las acciones que deben llevarse a cabo para que tales necesidades se cubran con productos y servicios a la exacta medida, con la oportunidad necesaria y al costo adecuado.
- ✓ La capacidad de una organización para generar valor agregado para sus clientes y proveedores será la base de su competitividad y de su posicionamiento en el mercado. Esta capacidad dependerá de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor vinculada a su negocio. Ningún esfuerzo de los responsables de la administración y desarrollo del capital humano será redituable si no se toma en cuenta la necesidad de vincularse a la cadena de valor de la organización y no asocia la calidad y cantidad de los servicios que ofrece la organización a la necesidad

de incrementar el valor que ésta ofrece a clientes, proveedores y a los propios empleados y accionistas.

- ✓ Los nuevos escenarios y condiciones requieren nuevas capacidades de la organización para lograr y mantener los niveles de competitividad que posibiliten no solo la supervivencia sino incluso la supremacía. Ello implica la detección precisa del nuevo marco de competencias y capacidades que exige las tendencias y perspectivas de los escenarios de mercado, el conocimiento profundo de las fortalezas y debilidades internas frente a los requerimientos del entorno y la planeación y programación de acciones que, en consecuencia, sean capaces de dar a nuestra organización las competencias y capacidades no disponibles y anticipadamente necesarias.
- ✓ Es necesario tener clara la diferencia entre lograr cambios parciales en la organización, de forma que sea más eficiente, menos pesada y más vistosa y una transformación de fondo que implica un cambio profundo en la forma de pensar el negocio y una drástica transformación de su imagen ante los ojos de quienes participan en la cadena de valor.
- ✓ La capacitación es atraer, retener y medir competencias y de desarrollar el capital intelectual de las organizaciones. A partir de la reevaluación del talento, los conocimientos y la experiencia de quienes integran una organización, resulta claro que la competencia de las organizaciones por contratar al mejor personal, hacerlo más competitivo y retenerlo será muy abierta y muy activa. De esta forma, la capacidad competitiva de las organizaciones dependerá en gran medida de su habilidad para incorporar y conservar a los mejores y más competentes recursos humanos y darles los conocimientos y las

herramientas que les permitan potenciar su desarrollo y contribuir a mantener y fortalecer el posicionamiento de los mercados.

Para una organización que se mueve en ambientes muy competitivos, contar con recursos humanos con el conocimiento experto, las competencias, las habilidades y la experiencia indispensables para competir ventajosamente en un ambiente global significará la diferencia entre el éxito y el fracaso.

### **Capital Intelectual como Ventaja Competitiva**

Las ventajas competitivas de una organización se derivan de sus fortalezas adecuadamente administradas y utilizadas y constituyen la base que sustenta el proceso de formulación de estrategias. Integran la materia prima para la elaboración de estrategias, expresadas como el conjunto de lineamientos rectores orientados a equilibrar las fuerzas y debilidades internas frente a las oportunidades y las amenazas del entorno.

La obtención del máximo provecho posible de las ventajas competitivas de la organización tiene como cometido esencial el óptimo desempeño para el logro de su misión y de su visión del futuro. Las ventajas competitivas se vinculan a la fuerza creativa de la organización para generar capacidades distintivas, es decir, características que la identifican, la hacen única y le otorgan tales ventajas. El reto es identificar los factores que la hacen única y diferente de las demás organizaciones y que se sustentan en fortalezas que se deben detectar e impulsar.

Las capacidades distintivas de una organización pueden tener diversos orígenes, por ejemplo:<sup>18</sup>

- a) Capacidad de generación y desarrollo del conocimiento: investigación y desarrollo autogenerado; acervo de conocimientos de la organización; generación de grupos de conocimiento, y conocimiento profundo de clientes y proveedores.
- b) Procesos y acervos implícitos en la cultura de la organización: estilos de liderazgo y compromisos derivados; vinculaciones con el mercado y con los consumidores; acceso a canales privilegiados de comunicación; relaciones y sistemas de comunicación con las autoridades gubernamentales; sistemas internos de comunicación y de reforzamiento de la cultura interna, e involucramiento, identificación y compromiso del personal de la organización.
- c) Capacidad para generar confianza y buena reputación: marcas registradas de productos estratégicos, tamaño de la organización y presencia dominante en el mercado, capacidad instalada y de respuesta, y efecto económico y confiabilidad financiera
- d) Protección legal del conocimiento generado por la organización: convenios de concesión y franquicias, patentes y propiedad de localizaciones y espacios físicos de importancia estratégica.
- e) Inversiones en el desarrollo de activos privilegiados: inversiones en gran escala para aumentar la capacidad y participación en el mercado, inversiones irrecuperables en espacios físicos, exploración, experimentación y disponibilidad

---

<sup>18</sup> Kess van der Hijden, *Escenarios: el arte de prevenir el futuro* Editorial Panorama, México 1998. Capítulo 3

de equipos especializados e inversiones en desarrollo de economías de escala y creación de sistemas innovadores de producción, distribución, comercialización, etc.

Las capacidades distintivas se deprecian con el paso del tiempo por lo que la supervivencia y éxito dependen de la capacidad para generar y mantener tales capacidades, tomando en cuenta que prácticamente todas las formas de tal generación provienen de las habilidades, competencias, conocimientos y experiencias del capital humano que integra la organización.

Así, la ventaja competitiva debe ser entendida como la suma de los motivos que una empresa ofrece a sus clientes actuales y potenciales para preferir y comprar sus productos y servicios por encima de los de sus competidores

Los programas de capacitación y desarrollo de habilidades pueden influir de modo decisivo en la calidad de los productos al dotar al personal de capacidades que una vez aplicadas pueden constituir la base de ventajas competitivas. Además, las formas de organización del trabajo pueden influir de manera determinante en la productividad del proceso y constituirse en un factor para definir los niveles de precio y calidad.

El auge de la competitividad ha sido el factor de impulso para el reconocimiento tácito y la convicción manifiesta de que el capital intelectual tiene una importancia decisiva para el éxito e incluso para la supervivencia de las organizaciones. Así, una y otra se vinculan a su capacidad para generar ventajas competitivas que las distingan de sus competidores y que las hagan atractivas a sus clientes.

El convencimiento de que el capital intelectual constituye la única ventaja competitiva autosustentable de una organización ha provocado el renacimiento del interés y la preocupación por:

- ✓ la capacidad de generar, renovar y reevaluar lo que las personas que integran la organización saben
- ✓ tener certeza de lo que no saben y que las nuevas condiciones de la economía mundial establecen como indispensable

Es por ello que los requerimientos de las organizaciones hacia las áreas responsables de administrar el capital intelectual adquieren el carácter de urgente y las expectativas de los clientes de estas áreas crecen desmesuradamente.

Se puede afirmar que lo que es cierto para las organizaciones lo es también para los países, que son de alguna forma organizaciones productivas en escala macro. Al respecto Robert Reich señala que la competitividad nacional depende menos de la cantidad de dinero que los ciudadanos de una nación estén dispuestos a invertir que de las habilidades y conocimientos que pueden aportar a la economía mundial<sup>19</sup>

Estamos ya transitando por la era del capital intelectual como un factor generador de ventajas competitivas sustentables de las organizaciones y los países, así como por la reevaluación de un elemento esencial del proceso productivo que se mantuvo por mucho tiempo subvaluado: el capital humano.

Es por ello necesario que el Ecuador y sus organizaciones se inserten en esta, bajo un enfoque humanista en el desarrollo de las

---

<sup>19</sup> REICH Robert *El trabajo de las Naciones: Hacia el Capitalismo del Siglo XXI* Editorial Vergara, Buenos Aires.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

actividades productivas, revalorizando el conocimiento y la potencialidad de el recurso más valioso: el Recurso Humano.

## CAPÍTULO V

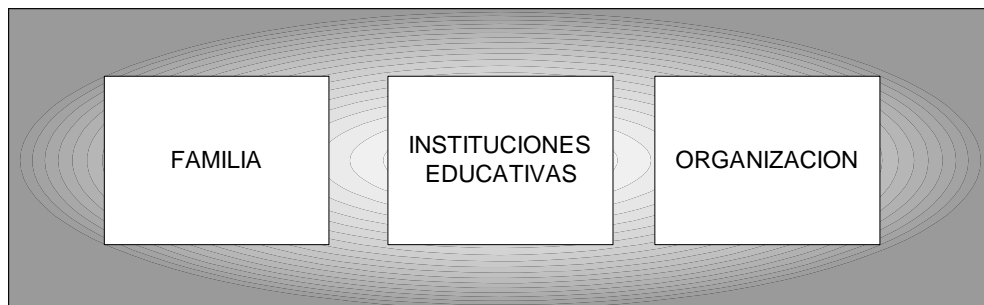
### MODELO DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO PARA EL ECUADOR

#### 5. EJES DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

La estrategia de desarrollo del talento humano debe insertarse en un marco de acción múltiple, donde se incorporen diversos organismos, tanto públicos como privados, y el desarrollo de esfuerzos intersectoriales entre diversos Ministerios. Ninguna decisión tendrá éxito si no se construye entre todos los actores potenciando las voluntades colectivas.

La inversión en capital humano se realizará a lo largo de la vida de las personas y por medio de todas las instituciones en que participan a lo largo de su ciclo vital, como: familia, instituciones educativas, organizaciones políticas y sociales, empresas y gobiernos.

Partiendo de esta base, se enfocará el modelo de desarrollo del talento humano desde tres ejes fundamentales:



#### **Ilustración 7**

ELABORACIÓN: Ing. Cristina Villalba C.

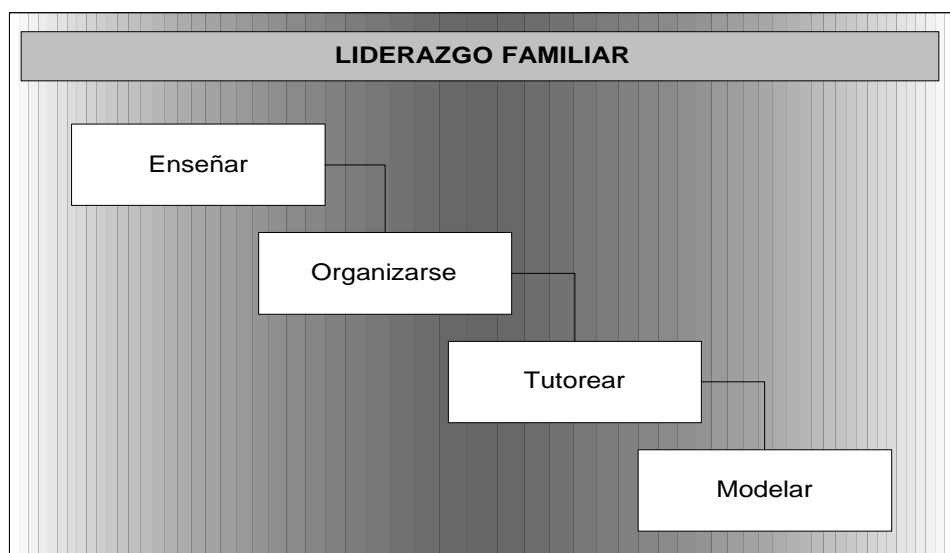


## Familia

La Constitución establece en el artículo 37 que: *El Estado reconocerá y protegerá a la familia como célula fundamental de la sociedad y garantizará las condiciones que favorezcan integralmente la consecución de sus fines+*

La familia es el primer lugar en que se produce la educación y, como tal, establece el enlace entre los aspectos afectivo y cognoscitivo y asegura la transmisión de los valores y las normas.

Toda familia debe crear una visión clara y obligatoria del propósito por el cual existe, definiendo su destino. El núcleo familiar debe satisfacer las cuatro necesidades básicas del individuo: aprender, vivir, amar y dejar un legado. Para cubrir estos requerimientos mentales, físicos, económicos emocionales, sociales y espirituales los progenitores deben desarrollar un auténtico liderazgo familiar para:



### Ilustración 8

COVEY S. *Siete hábitos de las familias altamente efectivas+*

- Modelar es un función esencialmente espiritual, se basa principalmente en la conciencia de su energía y dirección.
- Tutorear es esencialmente social y se basa primordialmente en la auto conciencia como se manifiesta respecto a los demás, entendiendo, empatizando y sinergizando con otros.
- Organizarse es esencialmente física y es la voluntad independiente y social para organizar los recursos existentes incluyendo el tiempo.
- Enseñar es principalmente mental. La mente es la guía de la vida hacia el futuro, no consiste solo en la recopilación de conocimientos sino en la adaptabilidad a las circunstancias.

### **Centros Educativos**

La Constitución establece en el artículo 66 que:

La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos.

La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la

producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.

La educación preparará a los ciudadanos para el trabajo y para producir conocimiento. En todos los niveles del sistema educativo se procurarán a los estudiantes prácticas extracurriculares que estimulen el ejercicio y la producción de artesanías, oficios e industrias.

#### ❖ **Educación Básica**

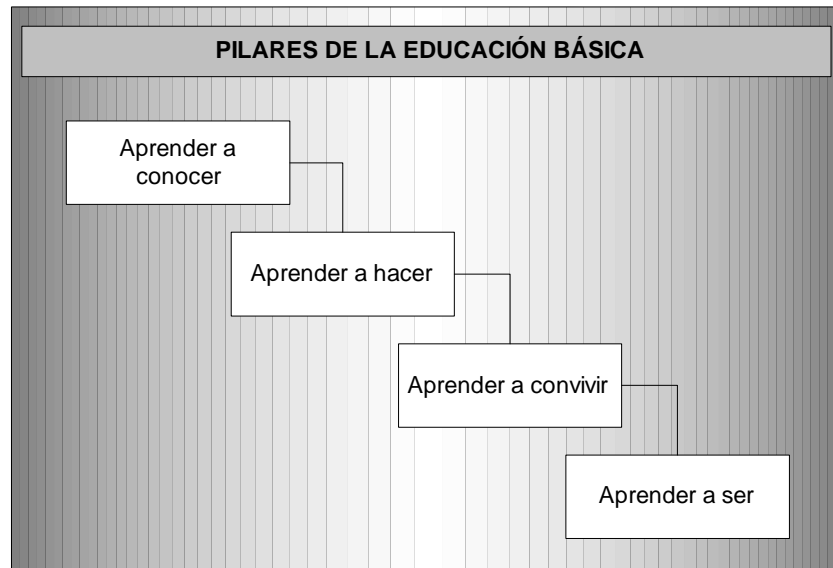
Para que cumplimiento de esta misión sea efectivo, en la medida que se apliquen estrategias que posibiliten la integración y participación de todos los niños y jóvenes con una adecuada estrategia educativa.

En el nuevo milenio, para lograr un desarrollo efectivo del talento humano se plantea a la educación una doble exigencia: por una parte deberá transmitir, masiva y eficazmente un volumen cada vez mayor de conocimientos adaptados a la civilización cognitiva, porque son las bases de las competencias del futuro. Simultáneamente, deberá hallar y definir orientaciones que permitan la administración adecuada de la información en proyectos de desarrollo individuales y colectivos.

Así, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales , que en el transcurso de la vida, serán para cada persona los pilares del conocimiento:

- Aprender a conocer.- adquirir los instrumentos de la comprensión
- Aprender a hacer.- para poder influir sobre el propio entorno

- Aprender a convivir .- participar y cooperar con los demás en todas las actividades humana
- Aprender a ser.- un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores.



**Ilustración 9**

DELORS Jacques *La Educación Encierra un Tesoro*+Ediciones UNESCO

### ✓ APRENDER A CONOCER

Este tipo de aprendizaje, tiende menos a la adquisición de conocimientos clasificados y codificados que al dominio de los instrumentos mismos del saber. Consiste para cada persona en aprender a comprender el mundo que la rodea, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás.

El incremento del saber, que permite comprender mejor las múltiples facetas del propio entorno, favorece el despertar de la curiosidad intelectual, estimula el sentido crítico y permite descifrar la realidad,

adquiriendo al mismo tiempo una autonomía de juicio. Es fundamental que cada niño pueda acceder de manera adecuada al razonamiento científico.

#### ✓ **APRENDER A HACER**

Aprender a conocer y aprender a hacer son, en gran medida, inseparables. Pero lo segundo está más estrechamente vinculado a la cuestión de la formación profesional.

Las organizaciones requieren un conjunto de competencias específicas a cada persona, que combina la calificación propiamente dicha, adquirida mediante la formación técnica profesional, el comportamiento social, la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y la de asumir riesgos.

#### ✓ **APRENDER A CONVIVIR**

En este contexto la educación tiene una doble misión: enseñar la diversidad de la especie humana y contribuir a una toma de conciencia de las semejanzas y las interdependencias entre todos los seres humanos.

El descubrimiento del otro pasa forzosamente por el conocimiento de uno mismo; por consiguiente, para desarrollar en el niño y el adolescente una visión cabal del mundo, la educación primero debe hacerle descubrir quién es. Solo entonces podrá realmente ponerse en el lugar de los demás y comprender sus reacciones.

Los programas de educación escolar deben propender a proyectos cooperativos, que permitan que el niño aprenda a responsabilizarse de su participación activa en un grupo humano.

## ✓ **APRENDER A SER**

Todos los ecuatorianos deben estar en condiciones de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio, para determinar por sí mismos qué deben hacer en las diferentes circunstancias de la vida.

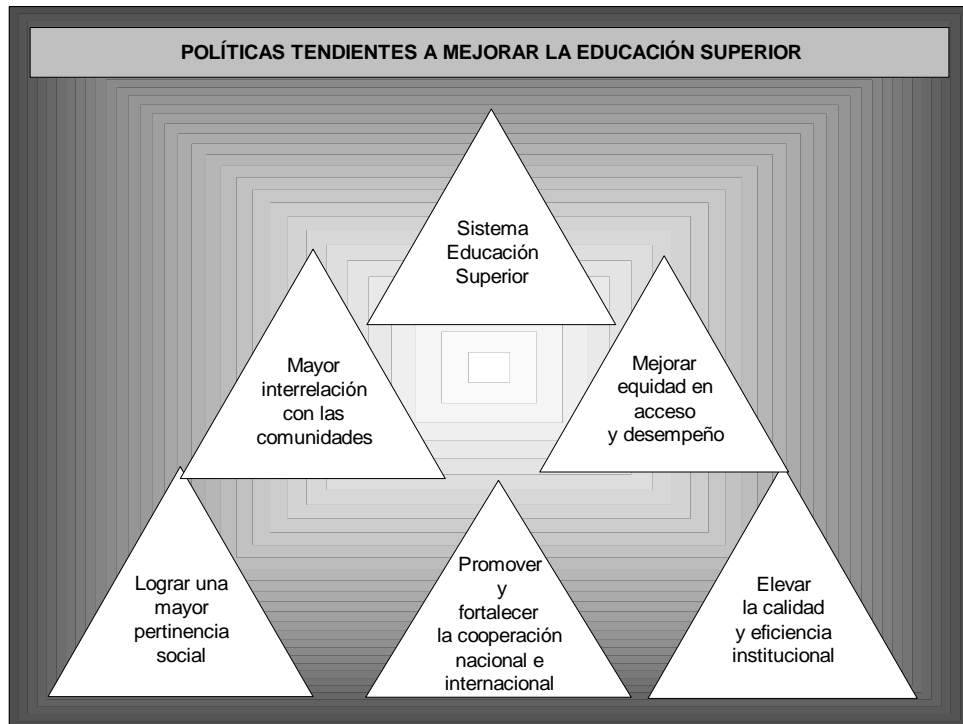
Así, la educación tiene por objeto el despliegue completo del hombre en toda su riqueza y en la complejidad de sus expresiones y de sus compromisos.

### ❖ **Educación Superior**

El Sistema de Educación Superior debe estructurarse como el conjunto de instituciones y procesos que con criterios de calidad y equidad, forman, actualizan y desarrollan el talento humano para la generación de conocimientos, la investigación, la innovación y desarrollo tecnológico que el país requiere en el marco de una formación permanente, integral y de plena realización personal, con el fin de asegurar una mayor calidad de vida para toda su población.

Se deben transformar las prácticas de formación universitaria, a fin de introducir elementos de transdisciplinariedad, así como los avances logrados en diversas disciplinas. La currícula deben hacer énfasis en la vinculación de la investigación con la docencia. En ese mismo sentido, se hace necesario sincerar la estructura de cargos en la práctica docente universitaria, descargando a los profesores de actividades adicionales y cargas horarias administrativas, a fin de permitir el desarrollo de verdaderas carreras universitarias, donde ambos elementos, la

investigación y la docencia, conjugados con la extensión, se potencien al máximo.



**Ilustración 10**

ELABORACIÓN: Ing. Cristina Villalba C.

## **POLITICA 1: CREAR EL SISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR**

- ✓ Diseñar un sistema de coordinación interinstitucional, holístico e integral que responda a las necesidades sociales, así como a las expectativas individuales de formación, respetando las diferencias de las diversas instituciones.
- ✓ Establecer mecanismos de articulación, y cooperación entre las universidades, institutos y colegios universitarios y las instituciones de educación media, principalmente las escuelas técnicas.

- ✓ Facilitar la progresiva transformación de las estructuras organizativas de las universidades e institutos superiores hacia formas más flexibles de trabajo académico.
- ✓ Desarrollar un proceso de integración intra e inter institucional de las diversas instituciones de Educación Superior que permita asumir la cooperación y las relaciones interinstitucionales, no sólo como expresión de racionalidad académica, sino como proceso complejo de articulación del sistema de Educación Superior.

## **POLITICA 2: MEJORAR LA EQUIDAD EN EL ACCESO Y EL DESEMPEÑO ESTUDIANTIL**

- ✓ Reformular el proceso de admisión al sistema de educación superior incorporando nuevos criterios de calidad, equidad y compensación social.
- ✓ Fortalecer el IECE (Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas), desarrollando un programa integral de atención educativo y socio-asistencial para los estudiantes provenientes de estratos sociales de bajos recursos
- ✓ Aumentar la cobertura en las instituciones oficiales, sobre todo en aquellas que ofrecen carreras del área tecnológica.

## **POLITICA 3: ELEVAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA INSTITUCIONAL**

- ✓ Diseñar e implantar un sistema de evaluación y acreditación académica institucional.



- ✓ Promover la revisión curricular permanente e introducir la oferta de cursos básicos generales que actualicen el mundo de las ideas en realidad nacional e internacional.
- ✓ Fortalecer el desarrollo y/o creación de unidades de investigación para la formación integral de docentes e investigadores.
- ✓ Impulsar enfoques transdisciplinarios en las actividades académicas de las Instituciones de Educación Superior.
- ✓ Darle prioridad académica a la formación pedagógica, desde una perspectiva integral, reforzando las transformaciones curriculares de las instituciones del ramo, sus prácticas docentes y la investigación educativa en las aulas.
- ✓ Promover el crecimiento de los postgrados (sobre todo de programas doctorales), vinculados con la investigación y la extensión.
- ✓ Diseñar planes factibles de dotación y equipamiento de nuevas tecnologías a las instituciones de Educación Superior.

#### **POLITICA 4: PROMOVER Y FORTALECER LA COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL**

- ✓ Fomentar sistemas integrados de información académica interinstitucional.

- ✓ Apoyar la creación de redes regionales e interregionales de investigación y extensión para la integración académica y científica nacional, regional e internacional.
- ✓ Promover el intercambio con investigadores nacionales e internacionales y con diversos organismos sociales y educativos que propician el cambio social, a través de congresos y otros eventos.

#### **POLITICA 5: LOGRAR UNA MAYOR PERTINENCIA SOCIAL EN LOS DISTINTOS AMBITOS TERRITORIALES**

- ✓ Establecer un sistema para formular y revisar las carreras técnico-profesionales y los postgrados, de acuerdo a las necesidades sociales y productivas y a las nuevas formas de creación del conocimiento.
- ✓ Apoyar la creación y/o ampliación institucional en diversas regiones, garantizando la calidad, pertinencia y legalidad de estas ofertas.
- ✓ Promover la creación de instituciones oficiales, especialmente para la formación de técnicos superiores, en las regiones desasistidas por esa oferta
- ✓ Incentivar la creación de redes sociales que desencadenen procesos de educación-producción en áreas prioritarias tanto regionales como nacionales.
- ✓ Incrementar el tiempo dedicado a pasantías y/o prácticas profesionales para fortalecer la relación Educación -Trabajo.

- ✓ Apoyar procesos de investigación / acción dirigidos a los sectores más vulnerables de la sociedad, de acuerdo a prioridades regionales y locales.
- ✓ Desarrollar mecanismos efectivos para generar alianzas estratégicas con gobiernos locales, municipales y estatales y sectores productivos nacionales y regionales.

#### **POLITICA 6: PROMOVER UNA MAYOR INTERRELACION DEL SECTOR CON LAS COMUNIDADES DE ENTORNO**

- ✓ Impulsar el desarrollo de programas integrales e interinstitucionales de extensión.
- ✓ Extender el servicio social que se cumplen en las carreras de Ciencias de la Salud y Agropecuarias a otras carreras.
- ✓ Incorporar los programas de extensión de las Instituciones de Educación Superior a proyectos de instituciones del Estado, sobre todo los que ejecuta el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- ✓ Promover las iniciativas de producción por parte de docentes y alumnos de las Instituciones de Educación Superior, en áreas tecnológicas prioritarias, mediante la constitución de Pequeñas y Medianas Empresas.
- ✓ Fortalecer las relaciones entre las Instituciones de Educación Superior y las Organizaciones no Gubernamentales.

## Organización

Una de las leyes naturales del talento es que obtiene los mayores resultados (incluido la innovación) a través de la interacción. Si la organización facilita esta interacción actuará con un efecto multiplicador. Si por el contrario, en vez de facilitar, lo limita, no sólo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento (los mejores además) no encuentren alicientes a su trabajo, disminuya su compromiso y terminen marchando a otra compañía o montando su propio negocio.

Así, una eficiente gestión del talento humano debe estar sustentada en tres pilares fundamentales:



**Ilustración 11**

Elaboración: Ing. Cristina Villalba C.

## ❖ **Liderazgo**

En psicología social, el Liderazgo es definido como el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, como la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad:

- el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes;
- el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y
- el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La visión en la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene.

✓ **Liderazgo como cualidad personal**

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que se establece con el padre, la primera figura arquetípica que se tiene.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que se busca en los líderes la seguridad proporcionada por el símbolo paterno. Y así, como se conceptualiza al padre como un ser perfecto e infalible, se reproduce esta fijación hacia los líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces.

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.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejo, más que las características

verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas 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 atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

#### ✓ **Liderazgo Organizacional**

La perspectiva de liderazgo organizacional no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica." Siendo el líder resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo. 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. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien 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, dentro de una organización, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.



### **El poder del líder organizacional**

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. Este control del medio es el poder.

Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder. En la medida en que él no atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

### **Características de un líder institucional.**

Se conoce al líder institucional, por las siguientes características.

A) 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) Debe poseer un rasgo que lo haga sobresalir dentro del prototipo ideal que cada grupo elabora.
- C) Debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- D) Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:
- ✓ **Iniciación:** el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
  - ✓ **Calidad de socio:** el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
  - ✓ **Representación:** el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste. El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.
  - ✓ **Integración:** el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.
  - ✓ **Organización:** el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.
  - ✓ **Dominio:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
  - ✓ **Comunicación:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
  - ✓ **Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
  - ✓ **Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

## ❖ **Motivación**

El estudiar el fenómeno de la motivación es de fundamental importancia para comprender y así poder modificar comportamientos humanos como clave para dominar el comportamiento de una empresa.

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia.

Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

### **El individuo y la motivación**

En términos académicos, la motivación son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encuentra que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para una comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es fútil.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta.

Las diferencias entre las personas son casi siempre sustanciales más que superficiales. Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea

o el oficio, pero que sin embargo no presentan el rendimiento que de ellos se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, principios fundamentales en la administración de personal:

- 1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él;
- 2) una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y,
- 3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacerlo.

### **Condicionamiento social del comportamiento**

En una economía global, para administrar adecuadamente a los trabajadores, los gerentes necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

Es necesario recordar que ciertas conductas son totalmente aprendidas. La sociedad va moldeando en parte la personalidad; el ser

humano nace con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando el comportamiento y creando necesidades sociales.

Por lo tanto, las diferentes técnicas sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales, económicas y otras, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores. Por ejemplo, los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la realización personal que a la seguridad.

David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que en sus gerentes predomina la necesidad de logro. Para los ingleses y alemanes la puntualidad es importante, mientras que la puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispana. Es evidente pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se administra personal.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, sigue el siguiente proceso:

- a) el estímulo se activa
- b) la persona responde ante el estímulo
- c) la sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no
- d) la recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo)
- e) la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta

deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

### **La Frustración en el trabajo**

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como:

- a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente)
- b) agresividad (física, verbal y psicológica)
- c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.)
- d) alienación, apatía y desinterés.

Es frecuente encontrar trabajadores ~~%endidos+~~ con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

### **Motivación en el trabajo**

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen:

- 1) Factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral
- 2) Factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva.

Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo



es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores se debe a que recurren a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

### **Motivación para la productividad**

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir<sup>20</sup>. Estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

2. Combinar las tareas Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la

---

<sup>20</sup> Mag. Walter Arana Mayorca, Psicólogo Organizacional, Magíster en Administración, Lima - Perú.

secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de *hacer* y *controlar* el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

5. Abrir canales de retroalimentación Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y

la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

### ❖ **Trabajo en Equipo**

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo<sup>21</sup>.

De aquí surgen dos conceptos importantes de diferenciar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- ✓ El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador
- ✓ El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Así, Katzenbach y K. Smith definen al trabajo en equipo como: " El número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida"<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> NICHOLSON Trish: *¿Cómo mejorar su Equipo de Trabajo?* Ediciones MACCHI 1994

<sup>22</sup> Katzenbach y K. Smith

### **Características del trabajo en equipo**

- ✓ Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- ✓ Requiere para su implementación que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- ✓ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- ✓ Precisa que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- ✓ Demanda que los miembros adquieran habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.
- ✓ Requiere para un funcionamiento adecuado de:
  - Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
  - Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
  - Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

## Formación de Equipos

Para hacer referencia al trabajo en equipo, es necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo.

- ✓ **Grupo** es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común".
- ✓ **Equipo** es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- ✓ Cohesión
- ✓ Asignación de roles y normas
- ✓ Comunicación
- ✓ Definición de objetivos
- ✓ Interdependencia

**La cohesión** Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea.

La **cohesión social** se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se

relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

**La asignación de roles y normas** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

Puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación".

**La comunicación** Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

**La definición de objetivos** Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién

formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

**La interdependencia positiva** El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los puntajes grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.



3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

### **Desarrollo de Equipos**

Para desarrollar un equipo se deben tener presentes las siguientes premisas:

#### **El Trabajo En Equipo Es Un Modo, No Una Moda**

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en una de las ~~60~~ soluciones innovadoras de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. Sin embargo, el trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

#### **Los Equipos No Son Maquinas. La Calidad Requiere Motivación.**

En el enfoque de trabajo en equipo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deber sincronizar mecánicamente sus movimientos. El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa, siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de que se entiende por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

### Los Equipos De Trabajo constituyen un proceso

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo), son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

### La Calidad Requiere Un Proceso De Aprendizaje

Cuando una persona se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al integrante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia una performance de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender, cómo aprende.

La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

*Trabajar en Equipo y Desarrollar Procesos de Calidad Duraderos Requiere Compromiso de la Alta Dirección.*

Una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad constituye una barrera infranqueable para la consecución de los objetivos de desarrollo organizacional.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la satisfacción laboral.

*El Proceso Siempre Empieza por uno mismo.*

Nunca se debe dejar de percibir que es que el factor humano el que finalmente determina la productividad organizacional.

El Capital Intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión. La Calidad es para uno ... y entonces para los otros.

*Concentrarse en la gente es Concentrarse en la Calidad*

Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los proceso de Calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos que requiere un proceso de aprendizaje permanente que llevará a resultados de calidad.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6. CONCLUSIONES

1. El ser humano es el nuevo paradigma. Las organizaciones de este siglo deben ser procesos humanos dentro de un contexto de políticas y estrategias orientadas hacia el desarrollo.
2. La única manera de enfrentar los desafíos del nuevo milenio es crear organizaciones más eficientes y capaces de alcanzar mejores resultados en un menor tiempo.
3. Del análisis de la oferta y demanda se establece el plan de recursos humanos, como un elemento fundamental del sistema de información de la organización. El desafío consiste en proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa
4. El empleo, como variable económica, representa el termómetro más importante que una economía puede tener para evaluar su desempeño y dinámica conjuntas. En los últimos tres años (1998-2001) cambió la estructura del mercado laboral ecuatoriano. El desequilibrio entre oferta y demanda generó un aumento del sector informal y empleo de baja calidad.
5. El propósito de la administración del personal es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social

6. El diagnóstico del estado actual de los departamentos de Recursos Humanos en general en América Latina y específicamente en Ecuador no es muy halagador, puesto que los Sistemas de Recursos Humanos están incompletos, no están integrados y son poco flexibles
7. La clave del éxito de los profesionales y las organizaciones con talento, es que no se caracterizan por un inmenso acervo de conocimientos, sino por ser capaces de aprender e incorporar la tecnología para innovar
8. La administración del recurso humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.
9. Las organizaciones públicas así como las organizaciones privadas, deberán regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar más como comunidades, en las cuales lo importante sea la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos para satisfacer mejor las necesidades colectivas.
10. Los líderes o gerentes públicos deberán facilitar el ~~empowerment~~ **empowerment** y delegar mayor autoridad en los empleados para que éstos dejen de sentirse como instrumentos de otros y actúen unidos por un propósito común. La función de los gerentes ya no será la de figurar como héroes, comandando a sus tropas desde lo alto, sino

apoyando al resto de la organización para que ésta preste un servicio de mejor calidad.

11. Las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa.
12. La mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una dirección basada en valores.
13. Las empresas con más futuro serán las que mejor desarrollen nuevas formas de influir positivamente en la vida de los individuos, mejorando con ello su percepción de satisfacción vital.
14. El impulso de los valores morales, culturales, éticos y estéticos, que tanto a nivel personal como social deben impregnar a las empresas, sólo puede ser llevado a cabo por personas dotadas de especial sensibilidad para asumir el liderazgo legitimador del cambio de cultura.
15. Las organizaciones basadas en el conocimiento, estarán compuestas por especialistas, cada uno de los cuales tiene un conocimiento específico, y que trabajan juntos en una tarea concreta.
16. Una empresa es buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano. La motivación del personal se

constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

17. La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.
18. La efectividad de los factores motivadores se debe a que recurren a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima.
19. Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.
20. Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.
21. Es necesario que las empresas en nuestro país fortalezcan el área de la organización responsable de desarrollar y fortalecer el recurso humano; dándole un papel estratégico y destacado en la organización e instrumentando estrategias eficaces tendientes al crecimiento a largo plazo
22. La inversión en capital humano se realizará a lo largo de la vida de las personas y por medio de todas las instituciones en que participan a lo largo de su ciclo vital, como: familia, instituciones



educativas, organizaciones políticas y sociales, empresas y gobiernos.

23. El capital humano constituye, por tanto, un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad.
24. La globalización no solo implica oportunidades sino también amenazas y requerimientos. No se puede pensar que la posibilidad de acercarse a los mercados está abierta y que lo único que se debe hacer es vender y hacer dinero. La capacidad de actuar en el marco global implica grandes retos para las organizaciones, en especial para las áreas responsables de administrar y desarrollar el acervo de conocimientos.
25. El cambio de mentalidad es un requisito esencial para una incursión exitosa en el entorno global de negocios. Implica, tomar en cuenta y conocer condiciones económicas, sociales y políticas que antes eran ajenas. La globalización trae complejidad y requiere de profesionales que entiendan y sepan desenvolverse en situaciones complejas.
26. El aprovechamiento de la tecnología como herramienta para apoyar la función estratégica de administrar, difundir, impulsar y aumentar el conocimiento, constituye una responsabilidad central de las áreas que tienen a su cargo las funciones vinculadas a los recursos humanos, cuyo cumplimiento hará posible su reposicionamiento como parte de las funciones estratégicas de la organización

27. Básicamente existen dos formas de lograr el crecimiento de los ingresos: ampliar el mercado para los productos y servicios actuales y desarrollar nuevos productos y servicios. En cualquiera de estos casos las áreas responsables de los servicios asociados al capital intelectual tienen amplios márgenes de aportación mediante la detección de las necesidades y las acciones que deben llevarse a cabo para que tales necesidades se cubran con productos y servicios a la exacta medida, con la oportunidad necesaria y al costo adecuado
28. La capacidad de una organización para generar valor agregado para sus clientes y proveedores es la base de su competitividad y de su posicionamiento en el mercado..
29. Los nuevos escenarios y condiciones requieren de nuevas capacidades de la organización para lograr y mantener los niveles de competitividad que posibiliten no solo la supervivencia sino incluso la supremacía.
30. La capacitación es atraer, retener y medir competencias y de desarrollar el capital intelectual de las organizaciones. A partir de la reevaluación del talento, los conocimientos y la experiencia de quienes integran una organización, resulta claro que la competencia de las organizaciones por contratar al mejor personal, hacerlo más competitivo y retenerlo será muy abierta y muy activa.
31. Las ventajas competitivas de una organización se derivan de sus fortalezas adecuadamente administradas y utilizadas y constituyen la base que sustenta el proceso de formulación de estrategias. Integran la materia prima para la elaboración de estrategias, expresadas como el conjunto de lineamientos rectores orientados a



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

equilibrar las fuerzas y debilidades internas frente a las oportunidades y las amenazas del entorno.

32. La competitividad nacional depende menos de la cantidad de dinero que los ciudadanos de una nación estén dispuestos a invertir que de las habilidades y conocimientos que pueden aportar a la economía mundial.

## **7. RECOMENDACIONES**

1. Se debe construir un compromiso nacional en el que el Estado y los actores sociales asuman el reto de potenciar el conocimiento y desarrollar el Talento Humano como prioridad nacional.
2. El Estado deberá cumplir con las disposiciones Constitucionales, (Artículos 35 y 36) que garantizan el derecho y deber social del trabajo
3. El Estado Ecuatoriano a través de sus gobiernos, deberá cumplir cabalmente los convenios internacionales firmados por la Organización Internacional del Trabajo, en pro del desarrollo del Recurso Humano.
4. El Estado Ecuatoriano debe propender a la estabilidad y capacitación laboral en el país para que se posibilite el incrementar los niveles de productividad
5. El Ministerio de Finanzas, Ministerio de Bienestar Social y el Ministerio de Educación deben maximizar los servicios de apoyo para que las Instituciones Educativas sean sedes de programas como Escuelas de Padres y Madres con un enfoque interdisciplinario enfocado a la responsabilidad, la justicia, la prevención de la violencia, la salud reproductiva y la salud integral de la familia.
6. Es necesario que el CONESUP desarrolle esquemas y mecanismos de fortalecimiento institucional para los pregrados, especialmente aquellos sensibles a las grandes líneas maestras de

desarrollo nacional, que desborden la atención individual. Del mismo modo y en continuidad con esta política, es necesario generar incentivos a la formación de postgrados significativos

7. El Ministerio de Educación y el CONESUP deben transformar las prácticas de formación universitaria, a fin de introducir elementos de transdisciplinariedad, así como los avances logrados en diversas disciplinas. La currícula deben hacer énfasis en la vinculación de la investigación con la docencia. En ese mismo sentido, se hace necesario sincerar la estructura de cargos en la práctica docente universitaria, descargando a los profesores de actividades adicionales y cargas horarias administrativas, a fin de permitir el desarrollo de verdaderas carreras universitarias, donde ambos elementos, la investigación y la docencia, conjugados con la extensión, se potencien al máximo.
8. El CONESUP debe profundizar el intercambio internacional, tanto de programas de formación, como de talento docente, que podrá trasladarse en el marco de convenios generales o específicos. Debería estimularse la creación de cátedras compartidas de estudios sobre la problemática latinoamericana, temas de gestión de ciencia y tecnología y desarrollo de nuevas tecnologías.
9. El CONSEUP y el CENACYT deberán incorporar al desarrollo de líneas de investigación propiamente científicas, generadas por las universidades, líneas de investigación tecnológica, para lo cual deben fortalecerse los institutos tecnológicos más prestigiosos y sus fundaciones.

10. El Estado deberá fortalecer el IECE como un instrumento vital en la formación del Recurso Humano en el país y la socialización de del conocimiento.
11. El CONESUP y las Cámaras de la Producción deberán establecer alianzas estratégicas con sectores productivos interesados en generación, adaptación y comercialización de tecnologías, a fin de insertarlas en los procesos de producción de bienes y servicios, sobre todo en sectores de tecnología de punta y escalables, de impacto en la economía.
12. El Ministerio de Trabajo y las Cámaras de la producción deberán establecer programas de capacitación y asesoría para los departamentos de Recursos Humanos que permitan completar, integrar y flexibilizar sus funciones para la formación y administración adecuada del Recurso Humano
13. Las organizaciones públicas y privadas, deberán regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar más como comunidades, en las cuales lo importante sea la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos para satisfacer mejor las necesidades colectivas. Los líderes o gerentes públicos deberán facilitar este proceso y delegar mayor autoridad en los empleados para que éstos dejen de sentirse como instrumentos de otros y actúen unidos por un propósito común. La función de los gerentes es apoyar al resto de la organización para que ésta preste un servicio de mejor calidad.
14. El Ministerio de Trabajo deberá establecer mecanismos para fortalecer las organizaciones laborales, su vigencia y funcionamiento, así como su capacitación y tecnificación lo cual



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

redundará en beneficio de la producción y productividad empresarial.

15. Las organizaciones deben fortalecer sus departamentos de Recursos Humanos para que se conviertan en reales gestores del desarrollo del talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. Agenda Nacional de Competitividad 2001-2003
2. ARMSTRONG, M.: *Gerencia de Recursos Humanos*, Fondo Editorial Legis, Tercera Edición, Santafé de Bogotá, Colombia, Julio 1991.
3. AROSEMENA Guillermo: *Cómo Reinventar el Ecuador*, Primera Edición 2000
4. Biblioteca de Administración de Recursos Humanos. 6 Volúmenes. Ediciones Ciencia y Técnica. Grupo Noriega Editores.
5. BYARS L.; *Gestión de Recursos Humanos*, Editorial IRWIN, Tercera Edición, Madrid, España, 1996.
6. CHIAVENATO, A. *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, Tercer Edición, México, Ciudad de México, 1994.
7. CHIAVENATO, A. *Administración: Conceptos Generales*, Editorial McGraw Hill, Tercer Edición, México, Ciudad de México, 1995
8. COLECCIÓN La EMPRESA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN, Editores Plaza & Janés, Volumen I y II, Filanbanco.
9. Constitución de la República del Ecuador 1998
10. COVEY Stephen: *Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas*, Ediciones Grijalbo 1998
11. DELORS Jacques: *La Educación encierra un Tesoro*, Ediciones UNESCO 1996
12. DOLAN Simon, SCHULER Randall, VALLE Ramón: *La Gestión de Recursos Humanos*
13. Druker, Peter F. *La Sociedad Postcapitalista*, Grupo Editorial Norma. 1994
14. DRUCKER, Peter F. *Los Desafíos De La Gerencia Del Siglo XXI*, Grupo Editorial Norma. 1999.



15. FIERRO, A. *Planeación Financiera y Estratégica*, Editorial Universidad Surcolombiana, Segunda Edición, Colombia, Santafé de Bogotá, 1994.
16. FLIPPO, E., *Principios de Administración de Personal*, Editorial Mc Graw Hill, Ciudad de México, México, 1978.
17. GUERIN, WIL, LE LOUARN.; *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*, Fondo Editorial LEGUIS, Santafé de Bogotá, Colombia 1992.
18. KESS van der Hijden, *Escenarios: el arte de prevenir el futuro*, Editorial Panorama, México 1998. Capítulo 3
19. KOONTZ, H., *Administración: Una Perspectiva Global*, Editorial McGraw Hill, Segunda Edición, México, Ciudad de México, 1994.
20. Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas y Estatuto Universitario. Ecuador Mayo 1983
21. MILKOVICH, G., BOUDREAU, J.; *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, Editorial Adisson Wesley Iberoamericana, Sexta Edición, Delaware, Estados Unidos de Norteamérica, 1994.
22. MORAN Miguel Dr. *Manual de Derecho del Trabajo*
23. MORA Marvin. Conferencia: *Sistemas de Información y Recursos Humanos*+I Congreso Regional de Gestión de Recursos Humanos en Latinoamérica.
24. NASH Michael: *Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano*+Grupo Editorial Norma 1996
25. NICHOLSON Trish: *Cómo Mejorar su Equipo de Trabajo*+Ediciones Macchi 1994
26. ORDÓÑEZ, Juan Morales. *El Desarrollo Mediante las Personas*+Revista Ekos . Ecuador Septiembre 2001
27. PLAN DE GOBIERNO 2000-2003 Oficina de Planificación ODEPLAN 2000
28. REICH Robert *El trabajo de las Naciones: Hacia el Capitalismo del Siglo XXI*+Editorial Vergara, Buenos Aires.

29. RODRÍGUEZ Manuel: *Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y Ética*+Ediciones Grijalbo 2000
30. ROSERO, José Alejandro Econ. *Proyecto Indicadores de coyuntura del Mercado Laboral Ecuatoriano*+PUCE-BCE
31. SANTOS Eduardo: *Ecuador: Hacia un Diseño de una Teoría de Desarrollo Humano*+ Colegio de Economistas Quito 2001
32. SIMON H., THOMPSON V., SMITHBURG D. *Public Administration*+Transaction Publishers 2000
33. STEWART Thomas *Intelectual Capital: The New Wealth of Organization*+Doubleday, Nueva York 1997
34. URDANETA B. Orlando. *Cómo hacer desarrollo en las Organizaciones*+, Legis, Cuarta Edición Abril de 1992
35. WALL Bob *Las Relaciones Humanas en el Trabajo*+
36. WERTHER B. William, DAVIS Keith: *Administración de Personal y Recursos Humanos*+ Quinta Edición McGraw Hill 2000 pp37

|



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

---

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales a realizar la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos; como artículo de la Revista o como artículo para Lectura Seleccionada o fuente de investigación.

Quito, junio de 2002

---

ING. COM. CRISTINA VILLALBA C.