



Universidad del Azuay



**“FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES DE LOS EMPLEADOS DE H. CONSEJO
PROVINCIAL DEL CAÑAR”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
DIPLOMADO SUPERIOR EN GERENCIA DE GOBIERNOS
SECCIONALES**

**Autores: Dr. Juan Fernando Romo Urgilés
Dr. Jaime Martín Pizarro Vicuña**

Cuenca, Ecuador

2006

| Contenido | Pág. |
|--|-------------|
| Introducción | 2 |
| Capítulo 1: Aspectos generales | 4 |
| 1.1 Antecedentes | 4 |
| 1.2 Diagnóstico | 4 |
| 1.3 Mapeo de actores | 6 |
| 1.4 Visión | 6 |
| 1.5 Misión | 7 |
| 1.6 Valores corporativos | 7 |
| Capítulo 2: Las relaciones interpersonales | 9 |
| 2.1 Las relaciones interpersonales | 9 |
| 2.2 El ambiente de trabajo | 12 |
| 2.3 Matriz de diagnóstico del entorno laboral en el Consejo Provincial del Cañar | 12 |
| 2.4 Las relaciones interpersonales y el desempeño | 13 |
| 2.5 Propuesta de mejoramiento de las relaciones interpersonales en el Consejo Provincial del Cañar | 13 |
| Capítulo 3: El sistema de reclutamiento, selección y capacitación del personal | 16 |
| 3.1 La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA | 16 |
| 3.2 El reclutamiento | 16 |
| 3.3 La selección de personal | 18 |
| 3.3.1 Instrumentos de selección | 19 |
| 3.3.2 Entrevistas | 20 |
| 3.3.3 Pruebas escritas | 20 |
| 3.4 La capacitación | 21 |
| 3.5 La motivación | 21 |
| 3.6 Los intereses colectivos | 22 |
| 3.6.1 Los intereses personales vs. intereses colectivos | 22 |
| 3.7 Trabajo en equipo vs. trabajo en grupo | 22 |
| 3.8 Propuesta de mejoramiento de los procesos de selección y capacitación del personal del Consejo Provincial del Cañar | 24 |
| Conclusiones y recomendaciones | 26 |
| Bibliografía | 27 |
| Anexos | 28 |

INTRODUCCIÓN

Las actuales estructuras de las Instituciones del Estado y de los Gobiernos Seccionales, ameritan una constante innovación en función de varios factores tanto internos cuanto externos, que inciden en forma significativa en el normal funcionamiento y en el cumplimiento de la razón de ser de cada uno de las instituciones y organismos.

Los nuevos desafíos del siglo XXI plantean grandes retos de cambio al sector público, tornándose indispensable aumentar la productividad, mediante estrategias de innovación, a fin de garantizar que los servicios ofertados sean eficientes, eficaces, y, efectivos. Cuando hablamos de estos conceptos nos referimos a la conjugación de muchos factores como son: tecnológicos, financieros, materiales; y sobre todo a las personas o al *talento humano* que intervienen de manera decisiva en la consecución de las metas y objetivos planteados por las instituciones y organizaciones.

Con lo expresado resulta adecuado manifestar que el *talento humano* que en las instituciones públicas, atraviesan una etapa crítica, desde cuando se los responsabiliza y se los vincula con todo lo malo que existe, esto obedece en gran medida al deterioro y pérdida de los valores y principios fundamentales del ser humano, que experimenta actualmente la sociedad; sin embargo, resulta necesario que todos los servidores públicos desde sus puestos de trabajo realicen un esfuerzo para revertir esta situación, partiendo en principio de que quienes están al frente de los grupos humanos eleven el auto estima de los colaboradores.

Es fundamental que se de la importancia que merece el *talento humano*, haciéndole conocer que las actividades desarrolladas son tomada en cuenta a la hora de las decisiones; sólo de esta manera se generará la confianza suficiente que permitirá desde adentro impulsar un cambio en las relaciones interpersonales, que garantice un ambiente laboral favorable y consecuentemente conseguir una actitud propositiva en beneficio de quienes solicitan los servicios de la institución.

Coincidiendo con lo que manifiesta Gary Becker, en su trabajo sobre el concepto del capital humano, hace hincapié en que la importancia creciente del capital humano, puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas, que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo.

Por lo tanto es indispensable contar con el personal más idóneo y preparado, el mismo que comprendiendo que el interés colectivo estará sobre el interés individual, cumpla con dedicación, eficacia y eficiencia sus responsabilidades, dentro de un ambiente de trabajo favorable donde prime fundamentalmente las buenas relaciones interpersonales, lo que le permitirá a la postre cumplir los grandes objetivos institucionales y convertirse en el pilar fundamental del progreso y desarrollo del país.

El objetivo del presente trabajo es determinar los mecanismos que conlleven a fortalecer y mejorar las relaciones interpersonales de los empleados del H. Consejo Provincial del Cañar.

La estructura de este trabajo se encuentra de la siguiente manera: en el capítulo uno abordaremos los antecedentes de la institución y se realiza el diagnóstico, mapeo de actores, la visión, la misión y los valores corporativos. En el capítulo dos, se analiza las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y el desempeño y se formula la propuesta de mejoramiento de las relaciones interpersonales. Finalmente en el capítulo tres hablaremos del sistema de reclutamiento, selección, capacitación y motivación del personal, intereses personales y colectivos, trabajo en equipo y en grupo y se plantea la propuesta de mejoramiento del sistema de reclutamiento, selección y motivación.

Esperamos que este trabajo posibilite a los lectores una reflexión correcta y sobre todo se convierta en la semilla, que permita profundizar sobre este tema sumamente importante, como son las relaciones interpersonales, que en muchas Instituciones no son tomadas en cuenta en la administración de personal.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

El Consejo Provincial del Cañar, es una de las entidades de derecho público que conforman el régimen seccional autónomo, y representa a la provincia, fue creado el 25 de noviembre de 1929 en sesión convocada por el Gobernador de la Provincia del Cañar.

El Consejo Provincial del Cañar se encuentra integrado por un Prefecto, que lo preside y por siete Consejeros, elegidos mediante votación popular. Tiene como función específica impulsar el progreso de la provincia para lo cual es imprescindible mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

El Consejo Provincial del Cañar, conforme su Reglamento Orgánico Funcional, se encuentra estructurado por los siguientes niveles: *Nivel legislativo*, Consejo Provincial en pleno; *Nivel ejecutivo*, Prefecto Provincial; *Nivel asesor-consultor*, Comisiones permanentes, Asesoría jurídica y Auditoría; *Nivel de apoyo*, Secretaria General, Pro Secretaría, Comunicación Institucional y Protocolo, *Nivel técnico operativo*, Direcciones: Administrativa, Financiera, Obras Públicas, Planificación.

En síntesis son con 6 direcciones departamentales, y 20 jefaturas seccionales, por lo que se cuenta con 58 personas, existiendo 20 mujeres, y 38 hombres. En cuanto a la formación académica, del total de empleados solamente 36 son profesionales

1.2 Diagnóstico

Actualmente las relaciones interpersonales entre los empleados del Consejo Provincial son inadecuadas, éstas se han ido deteriorando a causa de la influencia de varios factores que inciden en forma negativa, y no permiten contar con un ambiente laboral que garantice la eficacia, eficiencia y efectividad de sus actividades; a esto se suma la labor diaria de la sección de recursos humanos que lejos de responder a las

nuevas concepciones de la administración del *talento humano*, se enfoca específicamente en el control de asistencia y permanencia del personal de empleados, consecuentemente desembocando en exageradas acciones de personal a través de las cuales se imponen las sanciones, lo que demuestra que no se da la importancia que merecen las personas en la institución u organización.

A continuación describimos los resultados del análisis referente a las relaciones interpersonales existentes en el Consejo Provincial del Cañar:

- Las actividades se desarrollan sin una adecuada comunicación y coordinación entre los empleados y los directivos de la institución, la mayoría de los empleados no conoce los principales objetivos y metas que persigue la administración, esto impide que el empleado se involucre de manera efectiva en la ejecución de los principales proyectos.
- Existe un inadecuado control de asistencia y permanencia del personal por parte de la unidad de recursos humanos, lo más relevante de este control son las sanciones, lo que en cierta manera afecta al rendimiento y relaciones interpersonales.
- El sistema de capacitación es inapropiado, se realiza sin priorizar y en forma direccionada y discrecional, dejando al margen un análisis oportuno de las debilidades y fortalezas del personal, lo que ha provocado que ciertos empleados se sientan relegados, marginados, descontentos y desmotivados.
- Existe un inadecuado sistema de incentivos
- En los procesos de reclutamiento, selección, clasificación y valoración de personal ha existido injerencia política, esto provoca descontento y se friccionan las relaciones interpersonales entre los empleados que resultan favorecidos

1.3 Mapeo de actores

| Involucrados | Intereses |
|--|--|
| Directos | |
| <ul style="list-style-type: none">- Prefecto- Consejeros- Directores departamentales- Empleados y trabajadores- Jefe de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none">- Mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios y empleados- Generar un ambiente óptimo de trabajo que permita ofrecer bienes y servicios de calidad |
| Perjudicados o potenciales oponentes | |
| <ul style="list-style-type: none">- Proveedores- Contratistas- Comunidad- Familiares de empleados | <ul style="list-style-type: none">- Que la entidad preste un servicio rápido, oportuno y eficiente- Que los problemas laborales no sean trasladados a los hogares |

1.4 Visión

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la Visión, visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su cultura y sobre todo discernir entre lo que es hoy la organización y lo que desea ser en el futuro, todo aquello frente a sus capacidades y fortalezas.

Con estos antecedentes se ha planteado la siguiente visión:

VISIÓN

***Talento Humano* debidamente incentivado, reconocido y revalorizado, trabajando coordinadamente en un ambiente de cordialidad en donde los valores corporativos prevalecen sobre los personales**

1.5 Misión

El diagnóstico interno y externo da cuenta de aspectos tales como: actividades que se vienen desarrollando, criterio de los usuarios y/o clientes, presencia y nivel de aceptación en la colectividad, etc., por tanto, se hace imprescindible que los empleados, conozcan perfectamente la razón de ser de la organización.

Pues la Misión es el carácter de una organización, su identidad y razón de existir. Un aspecto importante a tener presente al momento de identificar y construir la Misión es que no debemos confundirla con los medios y fines que se utilizan para materializarla. Por ejemplo la misión de un periódico no es vender papeles impresos sino la información.

Considerando estas puntualizaciones se plantea la siguiente misión:

MISIÓN

Cumplir con eficiencia y responsabilidad las funciones encomendadas con un sistema administrativo ético y legal, para contribuir al mejoramiento continuo del Honorable Consejo Provincial del Cañar.

1.6 Valores corporativos

Los empleados del Consejo Provincial del Cañar, consideran que se deben tener presente los siguientes valores:

- **Honestidad**, entendida desde el punto de vista de ser leales con nosotros mismos, lo que nos permitirá realizar las labores, que nos ha sido encomendadas con dedicación y esmero.
- **Eficacia**, que permite tener la certeza y seguridad de que la labor se ha de cumplir dentro del tiempo establecido.
- **Responsabilidad**, que debe constituirse como norma de conducta y generar la confianza necesaria para el éxito de las actividades.

- **Sinceridad**, considerada como el elemento indispensable, sobre el cual se sostiene las relaciones interpersonales.
- **Flexibilidad**, necesaria en todos los órdenes de la vida, y fundamentalmente aquella que nos permite comprender el punto de vista opuesto de las personas y extraer las mejores conclusiones, en beneficio de los grandes objetivos institucionales.
- **Transparencia**, que constituye sin lugar a dudas la demostración material de los resultados alcanzados en el accionar diario, y que hoy más que nunca debe convertirse en la herramienta indispensable, que permita combatir la corrupción.

CAPITULO 2

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

2.1 Las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración de los recursos humanos, por ello resulta necesario tener en cuenta las diferencias culturales e ideológicas, las costumbres y la manera de ser de las diferentes clases sociales que laboran en una institución.

En la actualidad nos encontramos ante sociedades neomodernas y hedonistas, cuyos individuos manifiestan una enorme soberbia, cuando consideran que su ego es tocado o herido, aunque sea en forma involuntaria a través de hechos o palabras, que muchas veces son mal interpretadas, entorpeciendo o rompiendo las relaciones que entablamos de forma cotidiana.

“... ¿Sabías que hay más personas que son despedidas del empleo debido a sus malas relaciones interpersonales que debido a su ineptitud para desempeñar un trabajo?...”, (María Elena Torreblanca Krinis, Artículo *Cómo mejorar las relaciones interpersonales*, www.unidad094.upn.mx/revista35/mejora.htm). Interrogante que nos motiva a pensar y ha analizar cuantos de nosotros nos encontramos dentro de este grupo de personas.

Las instituciones del sector público en la actualidad sufren día a día los efectos negativos de las inadecuadas relaciones interpersonales de sus funcionarios, servidores y trabajadores; incidiendo a la postre en la calidad de servicio que ellas prestan a la comunidad, de allí que se torna necesario fortalecer las relaciones interpersonales; por lo que consideramos que la habilidad de quien dirige una organización, para hacer trabajar a su personal en procura del éxito en su gestión, depende en gran medida de la capacidad para conseguir y mantener muy buenas relaciones interpersonales entre sus empleados, lo cual se encuentra directamente vinculado con la cultura de la organización.

“...Los seres humanos somos capaces de logros cada vez mayores. Si la gerencia así lo entiende, debe incorporar en sus prácticas administrativas, la planificación y ejecución de una serie de actividades educativas y de capacitación, con el fin de lograr el mayor desarrollo de las personas, el mismo que permitirá la mejor consecución de los objetivos institucionales...” (Juan Morales, Módulo Gestión de Recursos Humanos, Diplomado Superior en Gerencia de Gobiernos Seccionales, IERSE, 2006)

Para entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de una organización, es importante tener en consideración que las personas por naturaleza interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten parte de la misma. Sobre esta base podríamos decir que las relaciones interpersonales en sentido general son aquellas que nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos. Para conseguir aquello debemos resaltar el papel sumamente importante que juega la comunicación, toda vez que a través de ella, los seres humanos buscamos comprensión y entendimiento.



Los principios básicos de la comunicación son:

- Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.
- La comunicación no sólo es una necesidad humana, sino el medio de satisfacer otras muchas
- La capacidad de comunicación interpersonal, no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de la suyas.

Otro aspecto importante que aporta a mejorar las relaciones interpersonales en una organización, es la formación de grupos, que pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en virtud del mandato de quién dirige, para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, y los segundos; son individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un mecanismo de relaciones interpersonales, que van más allá de aquellos establecidos por la autoridad.

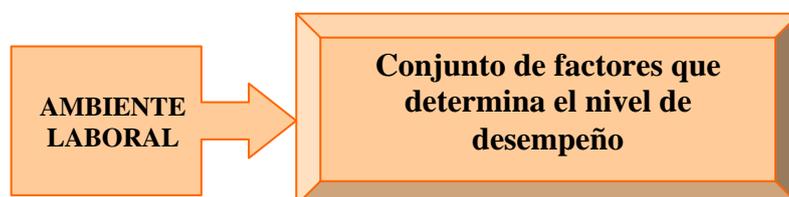
Debemos destacar que otro de los mecanismos para mejorar las relaciones interpersonales, es la formación de equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del mismo están centrados en ayudarse entre sí, para alcanzar las metas de la institución, que han sido previamente fijadas a través de las herramientas indispensables, que hoy en día la mayoría de instituciones las fijan para señalar el norte, al cual deben arribar en un período de tiempo previamente definido.

Con lo manifestado anteriormente podemos concluir que la promoción de las relaciones interpersonales, no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar, debe convertirse en nuestra principal tarea diaria, por algo se ha dicho y con mucha razón que el personal, más tiempo pasa en el trabajo que en su mismo hogar, y en consecuencia el ambiente laboral debe ser adecuado, a través del mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales, el respeto a las opiniones y criterios de los demás, el saber escuchar, el reconocer los errores, el dialogo directo y sincero, y la formación de grupos heterogéneos de trabajo, permitirán mejorar las relaciones no solamente dentro de una organización, sino también en todos los ordenes de la vida, toda vez que el éxito personal, ya no depende tanto del nivel de inteligencia lógico-matemática, sino además de las habilidades que el sujeto tenga para manejar contextos interpersonales.

“...La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual, nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida...” (Marroquín y Villa 1995 Artículo de Internet sobre la importancia de la comunicación Interpersonal)

2.2 El ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo sin lugar a duda constituye un elemento de fundamental trascendencia e importancia en el éxito o fracaso de una organización o institución, pues el lograr que el *talento humano*, desarrolle todo su potencial es tarea de todos quienes la integran, y consecuentemente depende en gran medida de quienes dirigen los destinos de la organización, que deben buscar incrementar el nivel de desempeño de sus empleados. Por lo tanto para que una organización pueda cumplir con sus metas y objetivos, debe procurar que exista un ambiente de trabajo favorable para que los empleados puedan desarrollar sus capacidades y cumplir sus actividades en los tiempos establecidos.



2.3 Matriz de diagnóstico del entorno laboral en el Consejo Provincial del Cañar

| Aspectos del entorno laboral | Descripción |
|--|---|
| Relaciones interpersonales | <ul style="list-style-type: none">- Escasa comunicación horizontal- Existe fricción entre empleados de diferentes departamentos |
| Control de disciplina y cumplimiento de tareas | <ul style="list-style-type: none">- Todo retraso en el ingreso del personal es penalizado, no así cuando se labora más allá del horario normal establecido- No existe un mecanismo por el cual se determina si un empleado cumple o no sus actividades |
| Condiciones ambientales | <ul style="list-style-type: none">- Oficinas no adecuadas- La ubicación de los departamentos no corresponden a los procesos administrativos |
| Capacitación, motivación e incentivos | <ul style="list-style-type: none">- La capacitación no responde a los intereses de los empleados- La capacitación ha privilegiado a determinados empleados |

2.4 Las relaciones interpersonales y el desempeño

Las relaciones impersonales influyen directamente en el desempeño del personal, pues los cambios acelerados que ocurren en el personal, ameritan la aplicación de técnicas de administración dirigida a todos los niveles, que permitan alcanzar mayor productividad y eficiencia en el desempeño.

Mucho se ha discutido sobre los mecanismos de cómo mejorar el desempeño laboral, sin considerar que el principal problema se encuentra en las deficientes relaciones interpersonales, por lo que es importante reconocer que los empleados tienen determinados deseos que la administración deberá tomar en cuenta como son:

- Sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece
- Sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
- Recibir reconocimiento y aprobación por lo que realiza, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
- Recibir consideración y respeto por medio de un trato capaz de mantener el amor propio y el auto apreciación.
- Participar y sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
- Sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
- Posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro,
- Visualizar los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

2.5 Propuesta de mejoramiento de las relaciones interpersonales en el Consejo Provincial del Cañar

Para mejorar las relaciones interpersonales en el Consejo Provincial del Cañar, se propone realizar una serie de actividades en base al diagnóstico previamente establecido, para lo cual atacaremos las causas por las que las relaciones interpersonales se han deteriorado.

En primer lugar consideramos que debe liderar el proyecto la Dirección Técnica Administrativa, su labor será la supervisión y evaluación del avance del proyecto, pues su jerarquía dentro de la entidad permitirá ejercer un control adecuado.

Al estar la Jefatura de Recursos Humanos, dentro de la Dirección Técnica Administrativa, consideramos que esta sección debe llevar adelante las siguientes actividades:

- Desplegar programas dirigidos a motivar e incentivar al personal por medio de cursos, charlas, talleres, relaciones humanas, motivacionales, en los que se fortalezca las relaciones humanas, y se resalte la importancia del personal para la entidad
- Formar grupos de trabajo para cumplir tareas institucionales en donde se involucre estratégicamente al personal, a objeto de garantizar la interrelación y el cumplimiento de la obligación.
- Elaborar a través de la Unidad de Trabajo Social, un plan de seguimiento y apoyo al personal de empleados, encaminados a potenciar el auto estima y a solucionar sus problemas individuales
- Implantar un nuevo sistema de desarrollo del *talento humano* con las siguientes consideraciones:
 - o Rediseñar y reimplantar un sistema de carrera que potencie el talento humano mejorando la formación especializada
 - o Crear un plan de desarrollo gerencial de los jefes, directores y funcionarios sobre todo en aspectos de liderazgo y desarrollo de habilidades gerenciales
 - o Implantar un sistema de incentivos basado en los resultados que permita la promoción y ascensos en una primera etapa, para con posterioridad establecer la remuneración variable.
 - o Implantar un sistema de evaluación basado en resultados que permita monitorear la administración y desempeño en cantidad y calidad, en base a objetivos específicos y operacionales definidos con claridad y la actitud y aptitud para cumplirlos con el mejor aprovechamiento del tiempo laboral sobre estándares definidos estadísticamente vía determinación de tiempos y movimientos.

- Previo a la elaboración de la ordenanza presupuestaria, se realizarán talleres en los cuales participen tanto directivos, cuanto empleados en todos sus niveles jerárquicos, a objeto de receptar las opiniones y criterios de los participantes, previa a la toma de decisiones
- Desarrollar talleres informativos con todos los empleados, en los cuales se socializará los objetivos institucionales
- Realizar publicaciones de boletines, afiches y otros a través de la Sección de comunicación institucional y protocolo, en las que se destaque las metas y objetivos a conseguir a corto, mediano y largo plazo.
- Formar grupos de trabajo que realicen el seguimiento y valoración del cumplimiento de objetivos.
- Realizar actividades de pasantía e intercambio de experiencias, a través de visitas técnicas a empresas e instituciones que tengan experiencias positivas en el manejo de recursos humanos

Para el desarrollo efectivo de todas estas actividades, la Analista Jefe de Recursos Humanos, elaborará un cronograma, en el cual mes a mes se cumplirá lo establecido, para ello presentará los informes respectivos de los avances alcanzados.

CAPITULO 3

3 EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

3.1 La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA

Con la expedición de la LOSCCA, el 6 de Octubre del 2003, se definió como principal objetivo, el propender el desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus instituciones.

En la LOSCCA, en el Capítulo II de la Planificación de Recursos Humanos, se establece el subsistema de Planificación de los Recursos Humanos, y lo define como “...el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a fin de garantizar este recurso, en función de la estructura administrativa que corresponda...” (R. O. 184, 6-X-2003; LOSCCA)

Este sistema nos permite hacer un diagnóstico sobre la realidad actual de los recursos humanos y proyectarnos a futuro sobre las verdaderas necesidades de personal tanto a contrato, cuanto a permanentes que se requiere en función de los planes, programas, proyectos, y procesos a ser ejecutados por la institución.

3.2 El reclutamiento

El sistema de reclutamiento, ha sido una de las tareas más difíciles que han tenido que resolver los administradores, el mismo que se inicia por la solicitud de la dirección, departamento o sección, con la cual se crea la necesidad de vincular un empleado para un determinado cargo, para ello se asigna un conjunto de atribuciones y responsabilidades que deben ser asumidas por una persona, sea de manera permanente u ocasional durante la jornada ordinaria o parcial de trabajo. “...se llama reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para

llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo...” (William B. Werthere y Jr. Keith Davis, Pág. 150)

En esta etapa la unidad de recursos humanos, juega un papel muy importante, debe verificar si las necesidades son reales y luego debe proceder con: la evaluación del elemento humano con el que cuenta, el rol del puesto solicitado verificando la descripción de las actividades que debe cumplir; y, el perfil de exigencias del puesto. Una vez realizadas estas acciones se emite un informe de procedencia de dicha unidad, con lo cual opera la creación del puesto, asignando la partida presupuestaria correspondiente en el presupuesto.

A continuación la administración toma la decisión de reclutar candidatos, el departamento de recursos humanos, escoge los mecanismos, sean estos internos, externos o mixtos para obtener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. La selección externa puede utilizar diferentes técnicas entre las que se pueden mencionar: base de datos de candidatos, presentación de los mismos por parte de los empleados, convocatoria en las carteleras del departamento de personal de la empresa, contactos con el sindicato, asociaciones, gremios, universidades, anuncios en diarios locales y nacionales agencias de empleo, etc.

Con respecto a la provisión de personal existe una clasificación sobre el reclutamiento de la siguiente manera: el reclutamiento es interno cuando, al producirse determinada vacante, la institución intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, movimiento vertical o trasladado, movimiento horizontal, o transferidos con ascenso, movimiento diagonal.

En lo referente al reclutamiento externo, este se puede presentar de la siguiente manera: 1.Candidatos presentados por empleados de la empresa o institución, es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo; 2.contactos con universidades, esta se utiliza para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa; 3. anuncios en diarios locales y regionales, el anuncio por los periódicos de la localidad considera una de las técnicas de reclutamiento más

eficaces para atraer candidatos, este mecanismo es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, y que dependen del alcance del medio de comunicación y su única limitación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar, así como de los requisitos exigibles para el cargo.

3.3 La selección de personal

La selección de personal es un proceso sistemático, dirigido a la adquisición de competencias necesarias para la organización, que permite a través de la incorporación de personal eficiente, eficaz y productivo, alcanzar sus objetivos estratégicos.

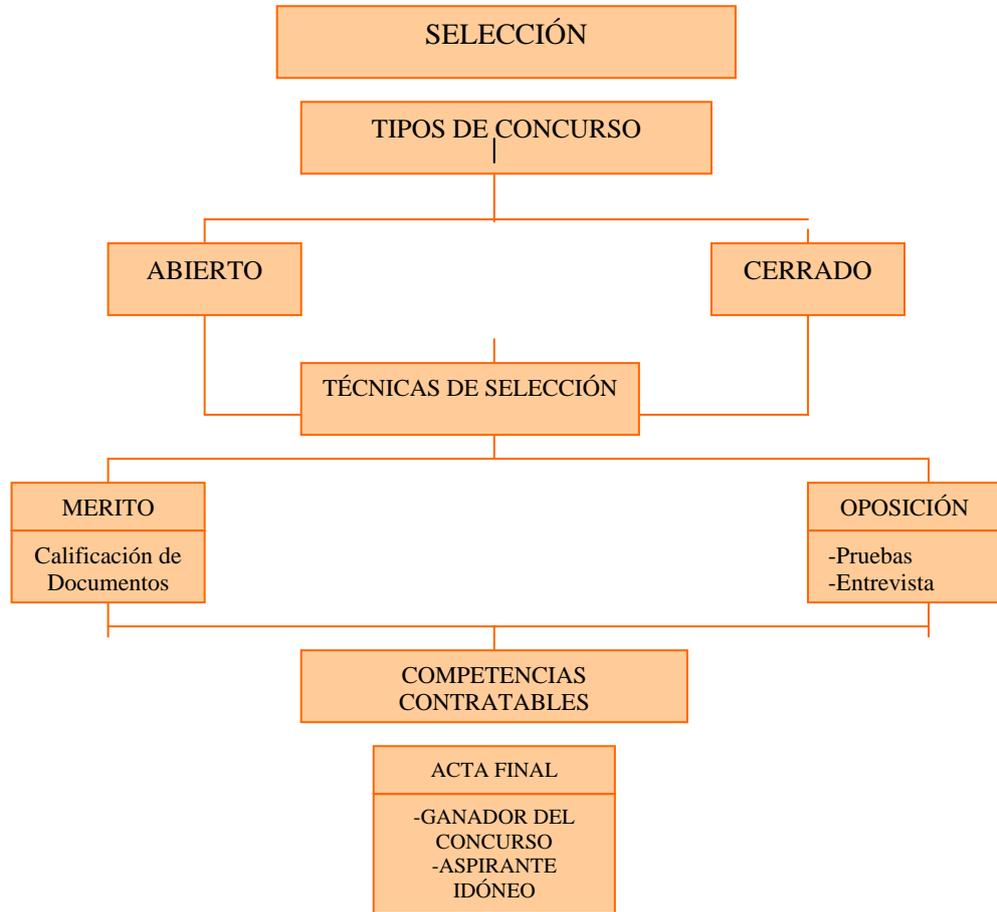
Para que la selección logre su propósito, debe atraer un buen número de candidatos y garantizar los principios de imparcialidad, transparencia, igualdad y credibilidad, para ello es necesario adoptar las medidas tendientes a conseguir este objetivo, entre ellas pueden citarse las siguientes:

- Correcta descripción del puesto (términos de referencia)
- Requisitos o exigencias requeridas para el cargo
- Determinación del tipo de pruebas, que miden el conocimiento, pruebas que detecten y midan cualidades, y,
- Aplicación de las pruebas, con el objeto de conseguir al personal más preparado e idóneo.

La LOSCCA, en su artículo 71, así como el Reglamento de aplicación de la ley en sus artículos 157, 158, y 159 prevé varios tipos de concursos, mismos que pueden ser abiertos y cerrados, de meritos y oposición. Entendiéndose por abiertos aquellos que se convocan a través de los medios de comunicación y consecuentemente se espera una mayor participación. Sin embargo en la práctica antes de proceder con este tipo de concurso, en la mayoría de instituciones sobre todo públicas, se convocan los concursos cerrados o internos, los mismos que únicamente limita la participación de los empleados y funcionarios de la misma institución. "...a menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso de selección se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada por candidatos y ejecutivos por igual, como un innecesario trámite de

carácter esencialmente burocrático...” (William B. Werthere y Jr. Keith Davis, Pág. 180)

REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL PROCESO DE SELECCIÓN



3.3.1 Instrumentos de selección

Se puede citar entre los más comunes: Solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, entre otros. Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante del empleo y ayudan a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión.

3.3.2 Entrevistas

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

Los resultados de este instrumento suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección. El candidato que sale mal librado de la misma, puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones.

3.3.3 Pruebas escritas

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

3.3.4 Pruebas de simulación del rendimiento

¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede ocupar un puesto que pedirle que lo desempeñe? Ésta es la lógica de las pruebas de simulación.

Estas pruebas están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas. Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación.

Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo

3.4 La capacitación

Juega un papel preponderante en la vida del ser humano, más aún en la actividad diaria dentro de las organizaciones a las cuales prestan sus servicios, por ello se ha manifestado que la capacitación es un proceso sistemático y permanente que va orientado a la adquisición o actualización de los conocimientos, a potenciar y desarrollar las técnicas y habilidades que nos permitan mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en nuestro desempeño.

Es conveniente resaltar la importancia que tiene en el individuo, su preparación, experiencia y capacitación, ya que estos elementos avalizarán las acciones emprendidas por las personas, las mismas que siendo el producto de las percepciones reciben una innegable influencia de una serie de factores, que de una u otra forma influyen en las actividades diarias.

3.5 La motivación

Constituye todo un procedimiento en el que se incluyen estrategias que permiten la satisfacción de las necesidades individuales de los empleados y de los clientes.

Los factores motivacionales son imputables a la propia naturaleza de la persona ya que se consideran intrínsecos. Por lo tanto, dentro de las organizaciones es importante tomar en cuenta estos factores al momento de la selección de personal; así como instrumentar prácticas y políticas administrativas sobre enriquecimiento de puestos y programas de reconocimiento, que estimulen el valor que la institución le da a aquella fuerza laboral, que posee fuerza interna para motivarse en su trabajo.

No debemos olvidar que a la gente le gusta sentirse importante; quiere ser informada de lo que sucede en la organización; y, desea que se le tome en cuenta el trabajo bien realizado, reconociéndoselo oportunamente. Por lo tanto las organizaciones deben considerar los factores anotados y establecer un sistema de

recompensas que permita motivar al personal, para lograr la excelencia y calidad en el servicio

3.6 Intereses colectivos

3.6.1 Los intereses personales vs. intereses colectivos

En este punto es necesario resaltar el papel que juega la unidad de Recursos Humanos; y, que debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización, aspiran ciertas metas personales legítimas por lo que en la medida en que el logro de estos intereses personales se cumpla, contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización.

Por ello el principal propósito de la administración de los recursos humanos debe dirigirse a conciliar los intereses individuales de los empleados con los de la organización, y de esta manera se mejorará los aportes del personal a la organización, y se creará una cultura en donde primen los intereses colectivos sobre los intereses personales

3.7 Trabajo en equipo vs. trabajo en grupo

En la mayoría de los casos, no se ha instaurado el trabajo de equipo como forma de hacer las cosas. Tanto en las escuelas como en los lugares de trabajo se ha enfatizado el éxito personal, creando un sistema en el que poca gente aprecia la necesidad de la colaboración y el auténtico trabajo en equipo. Lo que se ha venido reforzando es un sistema de recompensas individuales, como son las promociones, los mejoramientos de sueldo por méritos y las clasificaciones forzadas haciendo poco énfasis en la colaboración y el trabajo en equipo.

Trabajar en equipo está de moda, en todos los ámbitos: políticos, económicos, deportivos, artísticos, pedagógicos, etc, se encuentran expresiones orales o escritas que indican trabajar en equipo, en frases como: *en mi empresa trabajamos en equipo; los logros alcanzados los hemos realizado gracias al trabajo en equipo; formamos un equipo de trabajo y por eso hemos sorteado las dificultades.* Estas y otras frases

del mismo tipo, son las que escuchamos habitualmente. Sin embargo, en cuanto se empieza a indagar acerca de las características de este *trabajo en equipo*, se comienzan a advertir las diferencias que surgen entre la concepción de estas personas y su realidad organizacional.

Trabajar en equipo, a más de conseguir un desempeño superior como equipo humano, es importante también para fortalecer las relaciones interpersonales, toda vez de que es necesario una comunicación eficaz para el trabajo en equipo, que a la postre evita los malentendidos y los daños en las relaciones interpersonales. “...el mejor método para superar los obstáculos es el método de equipo” (Collin L. Powell, *Líderes de Management*, Pág. 61)

En lo que corresponde al *trabajo en grupo*, hemos de mencionar que alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas, requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. La formación de grupos de trabajo por lo general, se dan para efectuar un determinado trabajo y bajo el control de un supervisor, y es por ello que a cada persona del grupo, el supervisor le asigna una tarea. En este tipo de sistemas el supervisor es el centro de la actividad de trabajo, ya que es el quién controla el flujo de trabajo, decide el personal, evalúa el rendimiento individual y del grupo, resuelve conflictos y dirige las reuniones.

En la actualidad los *grupos de trabajo* han evolucionando hacia unidades autorreguladas, asumiendo más control de su trabajo diario y más responsabilidad sobre las consecuencias. Cuando los grupos fueron totalmente autodirigidos, ellos mismos planificaban y programaban su trabajo, marcaban metas y objetivos, y realizaban exámenes de calidad, tomaban decisiones sobre el personal y marcaban los niveles de trabajo, hasta evaluar el rendimiento de los miembros del grupo.

Con lo expuesto estimamos que en las organizaciones deben reducir los niveles de dirección, para conseguir mayor eficacia, hacer mejor uso de la tecnología y responder a los nuevos retos globales, y para ello es necesario el fortalecimiento de los grupos de trabajo, para transformarlos en equipos altamente efectivos. “... Cuando un equipo supera el rendimiento personal y aprende a confiar en si mismo, la excelencia se hace realidad” (Joe Paterno, *Líderes de Manegement*, Pág. 149)

3.8 Propuesta de mejoramiento de los procesos de selección y capacitación del personal del Consejo Provincial del Cañar

De acuerdo al diagnóstico que tratamos en los capítulos anteriores, nos demuestra que existen debilidades derivadas de la gestión de la sección de Recursos Humanos, en lo particular se evidencia que no existen sistemas adecuados para la creación de los cargos, en donde se privilegie las verdaderas necesidades institucionales, así como también, no existe una adecuada selección de los aspirantes para ingresar a la institución y por ultimo no se ha implantado un sistema de evaluación del desempeño, ni de los resultados que se esperan de cada puesto de trabajo, conforme se desprende de las respuestas emitidas por el personal de la entidad.

Como mecanismo para mejorar estos procesos a continuación detallamos las actividades que deberá priorizar la unidad de Recursos Humanos del Consejo Provincial del Cañar:

- Verificar a través de auditorias de personal que las múltiples peticiones, y requerimientos de personal, tanto para la contratación como las creaciones respondan a necesidades institucionales, y en su informe explique con claridad su pertinencia o no, estableciendo costo beneficio
- Elaborar con apego a las normas legales y a los manuales de administración pública, los requisitos y perfiles necesarios para los cargos a ser contratados o creados, en los que se privilegiará el conocimiento, formación y la experiencia profesional.
- Establecer un sistema de valoración de cargos por competencias, para ello se plantea la formulación de una escala que responda a la realidad institucional, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos
- Establecer sistemas de medición de competencias a través del desarrollo de indicadores de gestión y cumplimiento de actividades y tareas
- Implantar sistemas de retroalimentación de la evaluación del desempeño, que permita una mejora continua del talento humano sobre sus resultados, actitud y aptitud para el desempeño de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos,

con el objeto de generar una nueva cultura de responsabilidad, frente a los compromisos institucionales

- Realizar un análisis de las potencialidades y debilidades de los funcionarios, y en función de sus resultados priorizar la estructura del plan de capacitación.
- Elaborar el plan anual de capacitación, partiendo del diagnóstico sobre las reales necesidades del personal, de acuerdo a los departamentos donde prestan sus servicios.
- Gestionar ante el Prefecto Provincial y el consejo el financiamiento y aprobación del plan de capacitación
- Difundir el plan de capacitación a todo el personal destacando la importancia que tiene su participación en el logro del objetivo. Así mismo, se encargará de su ejecución y monitoreo, para ello se concertara reuniones conjuntas entre los empleados y funcionarios a fin de medir los avances
- Transparentar los concursos a través de los cuales se realizan los procesos de selección, contratación y nombramiento, a objeto de que se garantice la mayor participación y la imparcialidad que debe constituirse en norma de conducta, para ello se deberá contar con la presencia de los directores departamentales y otras instancias administrativas encargadas del control.

Para conseguir el éxito en este proyecto se debe involucrar a todos, iniciando por impulsar el cambio de actitud individual, para ser propositivos y lograr el mejoramiento de todos los empleados del Consejo Provincial del Cañar. “Para que una idea sea aceptada, todos tienen que decir que si, pero en cambio, para matar la idea, basta con un solo no” (Hammner y Champi, página 30 Libro Reingeniería de Procesos)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Un sistema inadecuado del manejo del *talento humano* provoca un bajo rendimiento en el desarrollo de las actividades individuales.
- El limitado reconocimiento del *talento humano* genera desmotivación, impidiendo el desarrollo de sus potencialidades.
- Un inadecuado direccionamiento de la capacitación, provoca descontento en los involucrados.
- Al no existir una política clara de capacitación, ha llevado a los funcionarios a un estancamiento en su desarrollo profesional y personal, lo cual repercute en el clima laboral.
- El mejorar las relaciones interpersonales y contar con un sistema óptimo de selección, capacitación y motivación permitirá:
 - o Ambiente de trabajo favorable.
 - o Empleados motivados para el trabajo.
 - o Empleados capacitados e involucrados con la administración.
 - o Mejora en el rendimiento
 - o Servicios efectivos, eficaces; y, eficientes

Para concluir consideramos oportuno recordar aquel pensamiento de Ray Bradbury que dice: *“continuamos siendo imperfectos, peligrosos y terribles, y también maravillosos y fantásticos. Pero estamos aprendiendo a cambiar”*

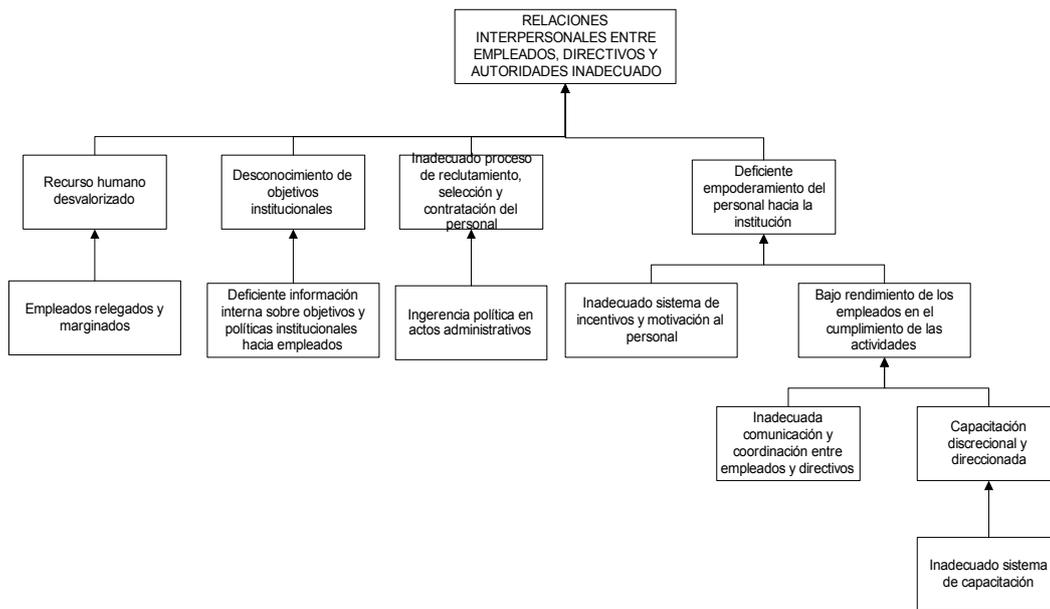
BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Política del Estado
- Ley Orgánica de Régimen Provincial
- Reglamento Orgánico Funcional del H. Consejo Provincial del Cañar
- Werther William B, y Davis Keith Jr, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, McGraw –Hill, Quinta Edición, 2000
- Blanchard Ken, Alan Randolph y Meter Grazier, *Lideres de Management*, Bogota, Editorial Planeta, 2006
- Lideres del Management Recursos Humanos, de Blanchard, Alan Randolph, Meter Grazier
- Artículo el Liderazgo y Gestión del Econ. Jorge Salazar Sión. Consultor en Gestión Empresarial (e-mail: salavolk@uio.telconet.net)
- www.unidad094.upn.mx/revista/35/mejora.htm
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.meg.com.gob.ec
- www.acholar.google.com./Admimistración de Personal Cuarta Edición de Gary Becker

Diciembre 18 del 2006

ANEXO 1

Arbol de Problemas



Arbol de Objetivos

