



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE
LA EDUCACION**

ESCUELA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

**TEMA: “ESTUDIO DEL ROL DE LA MUJER EN EL
AREA DE LA JEFATURA DE RECURSOS
HUMANOS, EN LAS EMPRESAS PUBLICAS QUE
OPERAN EN LA CIUDAD DE CUENCA”**

Diseño de Tesis previo a la obtención del título de:

Psicólogo/a Organizacional

Autor:

Fanny Carolina Crespo González

Tutor:

Cecilia Bernarda Quintanilla González

Cuenca – Ecuador
2015

Dedicatoria

El presente trabajo de tesis representa el sacrificio, el esfuerzo, la perseverancia, el profesionalismo, la paciencia, entre otras muchas cualidades más; involucradas para la realización y culminación del mismo.

Por ello quiero dedicar el valor que tiene este trabajo a las personas que directa o indirectamente hicieron posible alcanzar este gran objetivo, además de ser personas que significan mucho en mi vida.

Principalmente a mis padres, quienes me proporcionaron el recurso y la confianza necesaria, para iniciar y finalizar en la consecución de esta etapa de mi vida. A mi esposo, quien me ha venido brindando su apoyo incondicional y su amorosa comprensión, y, finalmente a mi hija, quien se llegó a convertir en uno de los motivos principales, que guiaron mi camino.

Carolina Crespo

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad del Azuay, por los conocimientos y enseñanzas impartidas, que han permitido formarme como una profesional, que sea de aporte y utilidad para la sociedad.

De una manera muy especial quiero dar mis sinceros agradecimientos a Bernarda Quintanilla, tutora de tesis; quien por medio de paciencia, gentileza, voluntariedad y gran profesionalismo ha sabido apoyar, incentivar y sobre todo ofrecer una guía clara y confiable, en el camino a la titulación.

Agradezco también a las instituciones públicas donde fue realizado el trabajo de campo, quienes abrieron sus puertas, brindando la confianza y ayuda para recolectar la información necesaria.

Un gran agradecimiento a todos los profesionales docentes que han sido parte de mi formación universitaria desde un inicio hasta un presente y tal vez en un futuro; especialmente al Magíster. Carlos González, quien ha representado en mi trayecto una fuente de inspiración y ejemplo a seguir, al demostrar verdadera vocación y amor por lo que hace.

Y finalmente quiero dar las gracias principalmente a mi amoroso Padre creador Jehová, quien siempre me acompaña, quien me está aplaudiendo en los éxitos y sosteniéndome fuertemente en los fracasos.

Fanny Carolina Crespo González

Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Indice de contenidos.....	iv
Resumen.....	v
Abstract	vi
Introducción	1
CAPITULO I: LA MUJER Y EL TRABAJO A TRAVÉS DE LA HISTORIA.-	3
1.1 Introducción.-	3
1.1.2 Edad Antigua	3
1.1.3 Edad Media	4
1.1.4 Edad Moderna.....	6
1.1.5 Edad Contemporánea.....	7
1.1.6 La mujer y el trabajo en el Ecuador	10
1.2 Conclusión.-	15
CAPITULO II: LA MUJER DESDE UN PUNTO DE VISTA BIOLÓGICO, PROFESIONAL Y LOS RECURSOS HUMANOS.-	17
2.2 Diferencias desde un punto de vista biológico, psicológico y social (roles), entre hombre y mujer.-	17
2.2.1 Diferencias desde un punto de vista Biológico	18
2.2.2 Diferencias desde un punto de vista Psicológico	19
2.2.3 Diferencias desde un punto de vista Social (roles)	27
2.3 Rol de la mujer de la actualidad ecuatoriana, en el campo académico y profesional.-	35
2.3.1 La mujer ecuatoriana en el campo académico.-.....	35
2.3.2 La mujer ecuatoriana en el campo profesional.-	39
2.3.3 Teorías sobre la participación de la mujer en cargos de dirección y obstáculos que enfrenta.-	45
2.4 El Área de Recursos o Talento Humano.-	49
2.4.1 Atracción, selección e incorporación.....	51
2.4.2 Análisis y descripción de puestos	52
2.4.3 Remuneraciones y Beneficios.....	53
2.4.4 Evaluación de Desempeño.....	54

2.4.5 Capacitación y entrenamiento.....	56
2.4.6 Desarrollo y Planes de sucesión.....	58
2.5 Conclusión.-	60
CAPITULO III: ROL QUE DESEMPEÑA UNA MUJER COMO JEFA DE RECURSOS HUMANOS.-.....	62
3.1 Introducción.-	62
3.2 Competencias o habilidades que requiere el área de Recursos humanos.-	62
3.3 Tabulación de los resultados del trabajo de campo.-.....	69
3.3.1 Entrevista dirigida a los/as Representantes del área de Talento humano.-.....	71
3.3.2 Encuesta dirigida a los Superiores de los/as Representantes del área de Talento humano.-	125
3.3.2.1 Valoración por parte de los superiores a las competencias esenciales de sus representantes del área de Recursos humanos.-	126
3.3.2.2 Preguntas a los superiores en base a las competencias esenciales de sus representantes de Recursos humanos.-.....	134
3.4 Interpretación de la tabulación de los resultados.-	157
3.5 Talentos y capacidades del hombre y de la mujer como jefes del área de recursos humanos.-	161
3.6 Ventajas y desventajas que tiene una mujer como jefe de recursos humanos.- ...	197
3.7 Cualificación profesional que tienen las mujeres responsables del departamento de recursos humanos.-	220
3.8 Conclusión.-	225
CONCLUSIONES GENERALES.-.....	227
RECOMENDACIONES.-.....	232
BIBLIOGRAFÍA.-	235
ANEXOS.-	240

Resumen

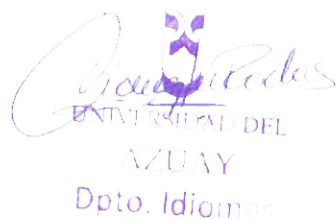
El presente trabajo de tesis surge de la necesidad de conocer cómo es el rol que desempeña una mujer como Representante del área de Recursos humanos, por medio de identificar los talentos y capacidades del hombre y de la mujer como Jefes de RRHH, y, las ventajas y desventajas que tiene una mujer como Jefe de RRHH.

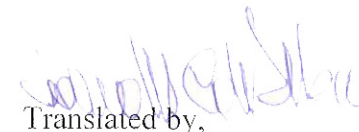
Para la consecución de los objetivos, se realizó investigación bibliográfica, que se corroboró por medio de trabajo de campo, que utilizó como muestra a cierto número de entidades públicas que operan dentro de la ciudad de Cuenca. Las técnicas utilizadas en el trabajo práctico fueron, la encuesta y la entrevista.

ABSTRACT

This research work arises from the need to know what the role played by a woman as representative of the Human Resources is. Therefore, this paper was carried out by identifying the talents and abilities of men and women as Heads of Human Resources Department (HR), and the advantages and disadvantages that a woman has as head of HR.

In order to achieve the objectives, we performed a bibliographical research supported through fieldwork. The sample was made up by a number of public entities operating in the city of Cuenca. The techniques used in practical work were the survey and the interview.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Introducción

En épocas anteriores, dentro de nuestra sociedad, las mujeres intervenían únicamente en el ámbito familiar: cuidado de los hijos, quehaceres domésticos, atención y cuidado del cónyuge, administración del hogar y muchas funciones más, relacionadas al núcleo familiar.

Actualmente la mujer ya no solo se desenvuelve en uno, sino en varios ámbitos: familiar, social, académico, profesional, espiritual y laboral; en el ámbito laboral el rol que desempeña una mujer dentro del mismo es considerado un aporte muy importante e imprescindible para las empresas, organizaciones, entidades, instituciones, etc. Su genio femenino, su energía y el amor que utiliza, permite el progreso de las Empresas modernas y de la Sociedad en general.

Incluso la mujer ha llegado a posesionarse de cargos que los ejercían exclusivamente el género masculino, y ello, no solo a nivel administrativo sino en puestos claves dentro de las Organizaciones como lo son las Jefaturas, Gerencias o Direcciones.

A nivel internacional y local, el área que presenta mayor concentración de mujeres directivas es Recursos humanos.

El problema de investigación que da origen a este estudio es, conocer qué hace a una mujer optar y destacarse en el área de Recursos humanos.

En el primer capítulo se abordará a la mujer y el trabajo a través de la historia, partiendo desde un contexto global hasta llegar a la realidad nacional. Se recordará además el concepto que las sociedades tenían respecto a la mujer desde el comienzo de las civilizaciones, y su influencia en la actualidad. También se revisa que roles ejercía y que hechos apoyaron que su campo de oportunidades se fuera ampliando dentro de las sociedades.

En el capítulo dos se examinará a la mujer y al varón desde un punto de vista biológico, psicológico y social, con la intención de identificar las diferencias existentes entre géneros, partiendo de estos tres aspectos encargados de formar al individuo. Se aborda además, únicamente, a la mujer dentro del ámbito profesional, en una realidad

ecuatoriana, una revisión de su carrera que incluye: datos académicos, profesiones que ejerce, áreas en las que se destaca y factores discriminatorios a los que está expuesta. En el capítulo también se incorpora una síntesis de los subsistemas que componen el área de Recursos humanos, dato que pretende recordar brevemente la finalidad de cada uno de estos subsistemas del área, área en la cual el presente trabajo se enfocará posteriormente.

En el capítulo tres se identifican las competencias y habilidades requeridas para ejercer un rol directivo dentro del área de Recursos humanos, se exponen también los resultados de las técnicas de investigación usadas para el trabajo de campo con su respectiva interpretación, y, se detalla la consecución de los objetivos planteados, objetivos conseguidos por medio de investigación bibliográfica y el trabajo de campo mencionado.

Finalmente se expondrán las respectivas conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo investigativo.

CAPITULO I: LA MUJER Y EL TRABAJO A TRAVÉS DE LA HISTORIA.-

1.1 Introducción.-

Hablar sobre la mujer y su desenvolvimiento a lo largo de la historia dentro del ámbito laboral es un tema muy amplio, y, el relatarlo no se comparará con haberlo vivido, pero nos acercará de alguna manera a poder visualizar y comprender los cambios del rol de la mujer a lo largo de la historia.

La mujer poco a poco se ha ido abriendo camino por sí misma y para ello ha tenido que enfrentarse a esquemas y prejuicios sociales, arraigados en distintas sociedades, que si bien han disminuido, han ido dejando huellas que aún son perceptibles.

Existen circunstancias o situaciones claves dentro de estas sociedades, que facilitaron el desenvolvimiento de la mujer dentro de varios ámbitos, sin embargo aún existen prejuicios sociales y discriminación contra el género femenino.

En primera instancia se abordará el tema de la mujer y su rol enfocado hacia el ámbito laboral a través de la historia de la humanidad, luego el tema se adentrará en la realidad local: la situación de la mujer en el Ecuador.

1.1.2 Edad Antigua

En la edad antigua, la cual inicia con la aparición de la escritura en el siglo VIII antes de Cristo y llega hasta la caída del Imperio Romano, en el siglo V después de Cristo, en el año 476. (Anderson, 1989). Reconocidos filósofos de aquella época como Platón, tenían como creencia en cuanto al alma y al género, que el varón posee un alma racional ubicada en tres lugares, la primera en la cabeza, que es inmortal. En cuanto a la mujer, dijo que esta no posee alma racional y puesto que su esencia es el útero. Para Platón la mujer es un hombre castigado, incompleto, y la biología es un destino divino e inevitable. (Fuentes, 2010)

Otro filósofo distinguido de la época fue Aristóteles, quien sostenía un tipo de pensamiento similar. Según él, al igual que Platón, la mujer era un varón imperfecto, y, sostiene que la mujer es: como “el defecto, la imperfección sistemática respecto a un modelo”, el masculino. Para Aristóteles el varón tenía el derecho de mandar sobre los hijos y la esposa, además creía que el varón, es por naturaleza, “más apto para el mando que la mujer”. (Huberman, 2012)

La Edad antigua comienza antes de la llegada de Jesucristo a la tierra y se prolonga hasta mucho después de su muerte, fue una época donde la religión influyó mucho en el pensamiento de las personas, es por ello que muchas de las ideas con respecto a la mujer tenían su fundamento en la religión de aquellos tiempos.

Estos filósofos como Platón y Aristóteles no fueron la excepción, como se revisó previamente, ellos presentan una visión de la mujer como un ser inferior al hombre, dando una interpretación muy diferente e incluso distorsionada a lo que dice la biblia.

A partir de estos pensamientos tan influyentes de los grandes filósofos, acerca de la mujer, la época adopta un modelo de patriarcado, el cual aparece en la edad antigua y se extiende hasta la edad moderna. Este modelo hace referencia al gobierno de los padres, a un tipo de organización social en el que la autoridad la ejerce el varón jefe de familia, dueño del patrimonio, de que formaban parte los hijos, la esposa, los esclavos y los bienes. (Lorde, 2003)

Las mujeres de esta época fueron menospreciadas socialmente, por lo que no tenían ningún tipo de participación dentro de los ámbitos mencionados, más bien eran aisladas a desenvolverse únicamente en el espacio doméstico y familiar.

1.1.3 Edad Media

Periodo comprendido entre el siglo V y el siglo XV, el cual inicia en el año 476 con la caída del imperio romano de occidente y finaliza en 1492 con el descubrimiento de América. (Willis, 1992)

En esta época las mujeres tenían que hacer frente a las filas cerradas de una sociedad masculina y por una moral hecha por hombres para hombres. (Labarge, 1986)

En la edad media la mayor parte de Europa era una sociedad predominantemente cristiana, esto se reflejaba en sus leyes y pautas de conducta. Teólogos y legisladores tanto de la Iglesia como del Estado caían en estereotipos de la responsabilidad de Eva por la existencia del pecado en el mundo, ya que esto, pensaban, proporcionaba una explicación adecuada para justificar la posición inferior de la mujer y reforzaba el derecho divino que el hombre tenía para gobernarla.

Tomás de Aquino, reconocido filósofo de la época, enunció que la condición humana está íntegramente desarrollada en el varón, y es algo incompleta en la mujer. Para el filósofo, la mujer tenía como única función asistir al hombre en la reproducción, siendo su lugar lo privado, lo doméstico.

Dado el constante sesgo intelectual y jurídico hacia la inferioridad de la mujer y hacia el derecho de dominio de su marido sobre ella, fue natural que la mayoría de las actividades de la mujer, se sumaran a los logros del marido, y no sean reconocidas independientemente. Sin embargo, las esposas eran activas de manera individual. Las viudas ejercían a menudo un auténtico poder personal y tenían influencia como individuos independientes. Las mujeres religiosas no tenían categoría clerical, y se las mantenía a distancia en la estructura jerárquica cada vez más rígida de la iglesia medieval. Las mujeres campesinas a más de desenvolverse como madres y responsables de su hogar ayudaban a sus esposos en el trabajo ocupándose del ganado y del huerto, del negocio familiar y de toda tarea que llevase a cabo su esposo, en cuanto al salario de esta era muy inferior al de su cónyuge, a pesar de que realizaban las mismas actividades.

El rango social y la etapa de la vida también tenían efectos determinantes sobre la posición, la libertad y el sentido de la propia valía de las mujeres. Por todas estas razones, las mujeres medievales deberían ser estudiadas, como lo son los varones, en relación con su lugar en la sociedad. (Labarge, 1986)

En resumen, la edad media no significó una mejora para la condición femenina; los hombres de la edad media seguían considerando a las mujeres como seres inferiores, débiles y subordinadas para con ellos, pero dotadas de un poder o capacidad especial de seducción. Aún por encima de este pensamiento hubo mujeres que cumplieron roles muy

importantes como: damas nobles, monjas, místicas, precursoras y mujeres que gobernaron como reinas.

1.1.4 Edad Moderna

La Edad moderna inicia desde el descubrimiento de América 1492, aproximadamente a mediados del siglo XV hasta finales del siglo XVIII (Mires, 1988). Para este periodo aun persistía la concepción de las mujeres vistas como seres inferiores, cuyo rol principal por cumplir era el de procrear, es decir ser madres. Mentalidad heredada de la edad media, dentro de la cual se establecía una similitud entre las mujeres y la Virgen María. Catalogándola además como la principal promotora del pecado del hombre, esta semejanza era la constante en el imaginario colectivo de la sociedad de la época, afirmando que: “la mujer es un verdadero diablo, una enemiga de la paz, una fuente de impaciencia, una ocasión de disputas de la que el hombre ha de mantenerse alejado si quiere gozar de la tranquilidad”. (Grimal, 1973)

En la sociedad de esta época, los padres eran los que se encargaban del casamiento de los jóvenes tras realizar negociaciones. Las mujeres de la nobleza aprendían la religión cristiana, a leer, escribir, la costura e incluso la música. Estudiaban en sus casas con sus madres o tenían profesor particular. Lo que no podían hacer las mujeres de la modernidad era formar parte del ejército, ser notarias, formar parte de parlamentos locales, pero podían participar en la supervisión de algunos hospitales. La maternidad era la identidad y profesión de la mujer.

El trabajo en la edad moderna era considerado como una actividad exclusiva para el hombre, para la mujer en cambio la consagración al cuidado de los hijos, esposo y hogar era su tarea esencial, algo obligatorio, un mandato divino y social.

“Algunas mujeres solteras se dedicaban a ser sirvientas o educar a los hijos de las grandes señoras” (Grimal, 1973), otras mujeres frustradas por no tener hijos se retiraban a los conventos dedicándose a realizar actividades propias del hombre.

Un suceso clave en esta época fue la Reforma protestante, movimiento religioso que se produjo en Europa, este movimiento rompió con la unidad cristiana, dando origen a la formación de otras iglesias, de forma independiente a la autoridad papal. (Newman,

1993) Fue durante esta reforma protestante ocurrida en el siglo XVI, en donde las mujeres tuvieron mayor apertura en los trabajos “1400 mujeres dirigían empresas de 26 ramas de los oficios textiles de hilandería, tejido, tapicería, pasamanería y costureras” (Grimal, 1973), debido a transformaciones sociales, culturales y económicas experimentadas en la sociedad, durante la reforma protestante, las mujeres se involucraron en la participación de actividades productivas, pero en las regiones en donde la reforma no tuvo mayor impacto las mujeres continuaron su enclaustramiento en las casas cuidando a los hijos.

Las principales actividades económicas en las que participaban las mujeres de la edad moderna eran el artesanado y los textiles, pero muchas de las mujeres dedicadas a estos oficios eran solteras, viendo el trabajo como un mercado de posibles pretendientes y así salir de este estado de soltería.

En la edad media gobernaba el capitalismo y la burguesía. La burguesía otorgo a las mujeres de la época la posibilidad de acercarse al trabajo para aportar sustento en el hogar. Pero no fue hasta la primera guerra mundial, cuando el rumbo de la mujer comenzó a tomar un camino distinto, lo que sucedería ya en una edad contemporánea.

1.1.5 Edad Contemporánea

La edad Contemporánea inicia en el siglo XVIII durante el estallido de la Revolución Francesa, desde 1789 hasta la actualidad. Uno de los acontecimientos más importantes de esta época fue la revolución industrial.

La mujer de esta sociedad industrial tenía un papel mucho más activo que en la sociedad preindustrial. Durante el siglo XIX la condición de la mujer aún estaba relegada a la procreación y cuidado de los hijos. Las mujeres que querían publicar lo hacían bajo seudónimos masculinos y las que querían asistir a las universidades, lo hacían vistiéndose como varones.

Para finales del siglo XIX la mujer conquista el derecho al voto, como resultado de una larga búsqueda a favor de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres; y esto lo consigue a través del movimiento internacional del sufragio femenino, que fue un

movimiento reformista social, económico y político que promovía la extensión del sufragio a las mujeres. (Goldamn, 1910)

Pero fue tras la primera guerra mundial en 1914, que el movimiento de emancipación femenina cobra verdadera fuerza, pues se evidencia su eficiente desenvolvimiento al sustituir la mano de obra masculina (Fernández, 1981). Esto se acentúa en la segunda guerra mundial, que también influyó como elemento clave para que la mujer deje de ocupar un segundo plano en la historia.

Debido a las guerras la mujer se constituye ya como un elemento productivo, ya que además de ocuparse de sus labores en el hogar también participa en el sostenimiento de la sociedad, mientras que el hombre luchaba en las guerras.

Al finalizar las guerras, la mujer decide permanecer ejerciendo un rol laboral dentro de la sociedad, ya que ello le permitía aportar con un sueldo extra dentro de su hogar. Como resultado se da un desarrollo de los países industrializados y se abren las puertas a carreras universitarias que anteriormente no eran una opción de vida para las mujeres. Esto fue el indicio del fin a la discriminación en cuanto a la educación de la mujer, y, como consecuente paso, la aspiración a la equiparación de la remuneración a sus labores.

Partiendo de estos acontecimientos surgen varios tratados o principios que buscan la no discriminación hacia la mujer y la igualdad de derechos con el género masculino, por lo que se firman acuerdos y leyes que favorecen la situación de la mujer. Sin embargo la incorporación del género femenino al mundo laboral no resta su responsabilidad de ser la encargada de la procreación y cuidado de su familia, lo que se considera frena o interrumpe su evolución en el ámbito laboral.

Para el año de 1960, la mayoría de las mujeres obreras eran jóvenes y solteras. El número de mujeres que trabajaban aumentaba hasta la edad de 20 años, mientras que, descendía más tarde por el ingreso de estas mujeres a la enseñanza, lo que provocaría un aumento de trabajadoras de entre 34 y 35 años.

El caso de las mujeres campesinas difería de la mujer de ciudad. Las campesinas eran abandonadas a su suerte, apartadas y sometidas a una gran presión social que dificultaba

su libertad. Debiendo también, tolerar el cambio de la producción agrícola y se les obligó a emigrar a zonas industriales, donde se sentirían más inseguras y sufrirían de graves problemas de adaptación.

La participación de la mujer de la época destacaba en: la industria textil (cuero, calzado), comercio, restaurantes, hostería, educación, sanidad, servicios personales y domésticos. Los puestos que las empleadas de este sector generalmente ocupaban eran de dependientes y administrativos. Con el desarrollo de la tecnología, la mujer pudo realizar trabajos técnicos con un grado superior; sin embargo, hubo un gran número de mujeres subordinadas a otros cargos más altos ocupados por hombres. Por lo tanto, la discriminación salarial en las fábricas en las que coexisten mujeres y hombres, se vio acentuada, principalmente, por las interrupciones que sufre la mujer en el trabajo: el embarazo, el alejamiento de las mujeres del horario nocturno y la falta de acumulación de horas extras que suponen un aumento en el salario.

En esa época, hubo un descenso notable de las mujeres que trabajaban en el campo y un descenso algo más leve, con respecto a las mujeres trabajadoras en la industria.

Dentro de las mujeres que ostentan niveles educativos elevados, se destacan cargos en educación, investigación, cultural y sanidad.

La mejora en educación y el interés de las trabajadoras para adquirir más conocimiento sobre sus carreras, hicieron que las mujeres adquirieran mayores puestos de responsabilidad, remuneración y consideración social. (James S. Amelang, 1990)

Cada una de las épocas de la historia y sus revoluciones, o, sucesos importantes sirvieron de escenario para que la mujer logre conseguir:

- Desenvolverse en roles importantes de damas, nobles, monjas, místicas, precursoras, mujeres que gobernaron como reinas (Edad media)
- Tras las transformaciones experimentadas en la época de la reforma protestante, la mujer abre las puertas al mercado laboral (Edad moderna)

- En la revolución industrial se abre el camino hacia el trabajo femenino en las fábricas. Nace el movimiento sufragista que reivindicaba el derecho al voto de las mujeres.
- El punto decisivo fue durante la 1ra y 2da guerra mundial, el hombre va a la guerra y la mujer se desenvuelve como trabajadora, demostrando competencia para realizar trabajos de varón. En la misma época se abren las puertas para las mujeres a carreras universitarias (Edad contemporánea).

A través de todos estos avances logrados por la mujer a lo largo de la historia en su intensa búsqueda por la igualdad de derechos con los hombres, las mujeres finalmente han conseguido posicionarse como agentes productivos dentro de una sociedad, produciendo trabajo, aportando con su capacidad, su genio femenino; facultades que una mujer puede aportar.

1.1.6 La mujer y el trabajo en el Ecuador

La historia de la mujer y el trabajo a través de las diferentes épocas tuvo gran repercusión en todo el mundo, y, Ecuador no fue una excepción.

En el siglo XIX y principios del siglo XX, la mujer ecuatoriana cumple un papel de esposa y madre. La mujer ecuatoriana de esta época continua reflejando un rol de sumisión y resignación, lo que sigue a un modelo patriarcal heredado de las diferentes edades de la historia.

En este periodo García Moreno impulsa el ingreso de las niñas al sistema escolar, haciendo obligatoria la enseñanza primaria para niños y niñas, poniendo a cargo a congregaciones religiosas en la formación y cultivación del corazón e inteligencia de las niñas, el contenido que estos centros impartían tenían por objetivo fortalecer el papel de la mujer como ama de casa y madre de familia católica.

Para el Garcianismo de la época “La mujer es la que forma las costumbres y la que ejerce una eficaz y poderosa influencia en el destino y porvenir de las sociedades” de ahí la preocupación puesta en su preparación religiosa y moral, y su formación como administradora del hogar. La poesía y la lectura fueron factores influyentes, para la

mujer era permitido incursionar en dichos factores, siempre y cuando las labores domésticas estuvieran terminadas.

Ya en un contexto de liberalismo la imagen de la mujer empieza a cambiar, se concibe su rol de manera distinta a épocas anteriores. Sus funciones como madre seguían siendo fundamentales y se abrieron puestos de trabajo desempeñados por mujeres en la administración pública y en la educación. Aunque en una pequeña proporción, la dinámica económica hizo posible que las mujeres se incorporarán, además, a la manufactura y a la industria, además creció el número de maestras, mujeres militantes políticas, escritoras y artistas. (Goetschel, 1999)

Cuando en nuestro país los reclamos de las mujeres eran incipientes, cuando su economía tambaleaba debido a la crisis cacaotera, en ese contexto aparece la figura de Matilde Hidalgo de Prócel, que fue la primera mujer bachiller, la primera en estudiar medicina y la primera que exigió su derecho a votar. Fue con el Presidente Eloy Alfaro, en el año de 1929, cuando las mujeres consiguen el derecho al sufragio. Así como también fue en el mandato de Alfaro, cuando se abren las puertas a una educación universitaria para las mujeres.

Otro suceso relevante sucedió en 1934, donde ocurre una huelga en la fábrica textil: La Internacional de Quito, en la que trabajaba un gran porcentaje de mujeres. La huelga duró 18 días y hubo desalojo y represión, varias trabajadoras fueron heridas. La huelga se produjo porque la jornada de 8 horas no se cumplía en el sector privado, los obreros y obreras trabajaban de 9 a 11 horas diarias. A la final, se consiguieron las peticiones exigidas como: aumento general para todos los trabajadores e igualdad de remuneraciones para hombres y mujeres; vigilancia y aplicación efectiva de las leyes laborales, descanso dominical obligatorio y los días sábados por la tarde, protección de la mujer embarazada y estabilidad en el trabajo. (Molina, 2009)

En esos años las mujeres empezaron a ganar terreno lentamente, gracias a la Alianza femenina ecuatoriana creada en 1938, organización que agrupaba a maestras, obreras, intelectuales, campesinas e indígenas. Esta alianza fue la primera organización de mujeres que luchó bajo criterios políticos y propició un desarrollo de sus capacidades en

todos los niveles y con participación real en hechos históricos notables. Lo que se buscaba era la igualdad de derechos económicos, sociales y políticos con disposiciones que obliguen a cumplir las leyes existentes; leyes para la educación de la mujer, en el sentido profesional, leyes de trabajo para la igualdad de salarios; leyes especiales para las empleadas de empresas particulares, talleres pequeños, vendedoras ambulantes, domésticas, trabajadoras, etc. (Molina, 2009)

Dentro de esta historia de la mujer en el Ecuador, se consiguió que se cumplieran muchas leyes a su favor y para la década de los noventa ya entraba en vigencia otras leyes más, como la Ley contra la violencia a la mujer y la familia, la Ley de Maternidad gratuita. (Molina, 2009)

La mujer ecuatoriana de la actualidad ya no puede considerarse ni ser considerada como una mera figura decorativa cuya única vía de trabajo o actividad es la esfera doméstica, la mujer contemporánea debe asumir un rol activo en el contexto productivo de la nación. (Molina, 2009)

Actualmente, en comparación con los países desarrollados, el tema de la mujer y el trabajo en el Ecuador ha avanzado a paso lento, una causa posible de ello podrían ser los aún persistentes prejuicios arraigados en la mentalidad de los ecuatorianos. El economista Sebastián Córdova afirma que en Ecuador existe una externalidad negativa (actividades que afectan a otros para mejorar o para empeorar), que es la segregación, la que genera que por la cultura las damas entiendan que el sostén familiar es el varón y ellas no. Debido a esto, muchas de ellas no ganan igual. (Mujer, diferencia salarial por género, 2012)

Como factores que han permitido el progreso de la mujer en la búsqueda de la equiparación de los derechos, están, principalmente el Estado y la legislación, pues reconocen que la mujer cumple un papel fundamental en el desarrollo del país, por ello las leyes buscan implantar un sistema que logre sacar adelante el papel femenino como agente activo dentro de la sociedad.

La Constitución del 2008 y el Buen Vivir.-

La perspectiva de género es un fundamento que debe incluirse constantemente en el desarrollo de actividades o proyectos, de esta manera se puede lograr que las mujeres sean vistas como sujetos activos del desarrollo y puedan participar en la vida económica de nuestro país de una forma equitativa y sin discriminaciones. Pero existe una falta de herramientas, organizaciones o personas que se ocupen de aquello.

En el preámbulo de la Constitución de la República del Ecuador del 2008, se reconoce las luchas históricas llevadas a cabo para dar final a las formas de dominación existentes, de las cuáles han sido víctimas varios grupos de personas (entre ellos las mujeres), y se plasma la decisión de lograr el buen vivir o *sumak kawsay*, y, una sociedad que respete la dignidad de las personas y de las colectividades.

Para alcanzar entonces el buen vivir, en la constitución se incluyen una serie de obligaciones al Estado con el objetivo de lograr la realización efectiva de la igualdad de género. Se declaran como obligaciones del Estado adoptar acciones que promuevan igualdad a titulares en situación de desigualdad, formulando y ejecutando políticas que permitan alcanzar la incorporación del enfoque de género en planes y programas, la representación paritaria de mujeres y hombres en cargos de dirección y decisión, la no discriminación, la adopción de medidas necesarias para garantizar a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. (Tayopanta, 2013)

A través de la Constitución del 2008, se ha logrado avanzar en la equiparación de derechos entre hombres y mujeres, sin embargo aún queda mucho camino por recorrer.

Si bien estos derechos de las mujeres se hallan escritos en la constitución para respetarse y cumplirse, en la práctica la realidad es diferente.

La discriminación salarial hacia la mujer en Ecuador es un hecho existente. “En diciembre del 2011, la media de ingresos laborales era de 275 dólares para la mujer y de 320 dólares para los hombres”. En Ecuador por un mismo trabajo con una misma

formación y una misma experiencia, la mujer cobra entre el 22 y 30% menos de salario. (Camacho, 2011)

Otro tipo de discriminación existente es la percepción generalizada acerca de que es mucho más costoso contratar a una mujer por su futura maternidad, incluso existen empresas donde aún se realizan exámenes para verificar que una mujer no esté embarazada. (Camacho, 2011)

El techo de cristal es otro obstáculo que se le presenta a la mujer, ya cuando se encuentra instalada en el ámbito laboral. Este tipo de prejuicio se refiere a que la mujer asciende hasta cierto punto pactado por los hombres y luego ya no puede ascender por méritos propios, o ya no se le permite por el hecho de ser mujer. Como ejemplo, un cargo que requiere gran responsabilidad en la mayoría de ocasiones demanda continuos viajes, pudiendo la mujer desertar ante tal oferta. (Camacho, 2011)

Este tipo de percepciones impiden que la mujer logre alcanzar en la práctica, los derechos que según la Constitución del 2008 le corresponden, lo que lleva a concluir que aún quedan rezagos de un pensamiento patriarcal que impiden que la mujer equipare sus derechos con los del género masculino.

Tanto hombres como mujeres deben trabajar en busca de esa igualdad de derechos que es beneficiosa para la sociedad en la que habitan. La mujer y el hombre no están en una competencia por ser el mejor, son complementarios, se necesitan mutuamente. Debe haber más presión por parte del gobierno para que las leyes establecidas en forma teórica a favor de mujeres y hombres lleguen a cumplirse en la práctica.

1.2 Conclusión.-

El capítulo I, da revisión a los cambios que ha ido experimentando el rol femenino a lo largo de la historia, desde la edad antigua, hasta la época actual; considerando la realidad internacional, así como la nacional y local.

El rol que desenvolvía la mujer a esfera internacional en un inicio de la historia se enfocaba únicamente dentro de una esfera privada, doméstica y familiar, este rol era designado por el varón responsable de su cuidado (padre o cónyuge). La mujer era considerada incompetente para otras funciones que las asumía exitosamente el género masculino, quienes eran vistos como seres superiores a las mujeres.

Aquellas épocas reflejaban un sin fin de prejuicios hacia la mujer, prejuicios que ocasionaron la aparición del patriarcado, el mismo que se mantuvo vigente hasta finales de las distintas épocas, y, que, hasta ahora ha dejado su rastro.

Mientras la sociedad cambio con el tiempo, se fueron dando sucesos que permitieron que los roles cambien también, los derechos básicos de la mujer se empezaron a escuchar, uno de sus primeros logros en materia de derechos fue la obtención del voto, sucesivamente se le concedió el derecho a la educación universitaria y su incursión en la esfera laboral como profesionales. A medida que la mujer obtenía mayor espacio en la esfera laboral, aparecieron también actos discriminatorios.

Dentro de la realidad nacional, la historia de la mujer y el trabajo en el Ecuador no es diferente. Desde un inicio hasta la actualidad el modelo patriarcal que sobresalió a nivel internacional también se implanta de forma persistente en nuestra sociedad.

Figuras sobresalientes de estas épocas, tales como los presidentes Gabriel García Moreno y Eloy Alfaro, figuraron en un inicio, apoyando la participación de la mujer dentro de una educación escolar y universitaria, así como su participación en la política del país, por medio del sufragio. Otra de estas figuras, quien también fue clave para la obtención de estos derechos fue Matilde Hidalgo, primera mujer en ser bachiller, estudiar medicina y primera en haber sufragado.

El Estado y la legislación son otros actores que fomentaron y siguen fomentando, la equiparación de derechos y oportunidades, entre géneros, en relación al ámbito laboral.

A pesar, de los esfuerzos que se han emprendido, por luchar contra los prejuicios y la discriminación contra la mujer, la realidad que se vive en el país es diferente. El tema de la mujer dentro de la esfera laboral ha avanzado a paso lento, prejuicios persistentes continúan manifestándose, sin embargo, es un hecho que el género femenino es visto en un presente como un recurso valioso y útil para la sociedad.

CAPITULO II: LA MUJER DESDE UN PUNTO DE VISTA BIOLÓGICO, PROFESIONAL Y LOS RECURSOS HUMANOS.-

2.1 Introducción.-

Una vez revisada brevemente la historia de la mujer a través de las diferentes épocas, y, como ello ha influenciado en nuestro país Ecuador, el presente trabajo analizará a la mujer a través de los factores que han determinado su desarrollo, con la intención de conocer como está formada, cuáles son sus capacidades, sus tendencias que la llevan a escoger el rol que ejerce; también se analiza, en un menor grado, al género masculino.

En el primer capítulo se habló superficialmente acerca de la situación de la mujer ecuatoriana, referido especialmente hacia al campo laboral, en este punto se profundizará más en el tema, identificando cuál es la situación de la mujer actual ecuatoriana en los diferentes cargos que existen y en la jerarquía dentro de las instituciones, así como también ciertos prejuicios que surgen a raíz del progreso femenino dentro del ámbito profesional.

Por último se repasan los subsistemas que componen al área de Recursos humanos.

La mayor parte de la información bibliográfica recopilada será utilizada posteriormente como parte del capítulo tres, además de que permitirá cumplir con los objetivos establecidos dentro del trabajo de tesis.

2.2 Diferencias desde un punto de vista biológico, psicológico y social (roles), entre hombre y mujer.-

“La vida de las mujeres no se dirige hacia finalidades, sino que produce o mantiene cosas que nunca son más que medios: alimentación, vestimenta, etc. Ella necesita al macho para adquirir una dignidad humana, para comer, gozar y procrear, y se asegura esos beneficios con el servicio de su sexo.” (Beauvoir S. d., 1965)

Pensamientos como estos, persistían aún en el siglo XX. La concepción sobre la mujer de antes comparada con la idea que se tiene de la mujer de ahora ha mutado

irreconociblemente. Hombres y mujeres son diferentes, biológicamente, socialmente y por consiguiente psicológicamente. Sin embargo en materia legal todas las personas son iguales y gozan de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

A continuación, se revisará como es la mujer y el hombre desde un punto de vista biológico, social (roles) y psicológico. Cuáles son las funciones que cumplen cada uno de ellos y los roles que desempeñan en la sociedad en la que se desenvuelven.

2.2.1 Diferencias desde un punto de vista Biológico

“La vitalidad de las mujeres tiene sus raíces en el ovario, así como la del hombre se encuentra en los testículos” (Beauvoir S. , 1965)

Mujer y hombre son diferentes biológicamente, desde la concepción van estableciéndose estas diferencias en la morfología, piel y el aspecto en general. Físicamente la mujer es más pequeña que el hombre, menos pesada, su esqueleto es más delgado, la pelvis más amplia, adaptada para sus funciones de gestación y parto; sus formas son más redondas que las del hombre. La fuerza muscular en la mujer es los dos tercios de la del hombre, es decir mucho menor; posee menor capacidad respiratoria: pulmones, tráquea y laringe son también menores; la diferencia de la laringe entraña también la de la voz. El peso específico de la sangre es menor en las mujeres: hay menor fijación de hemoglobina. El pulso en las mujeres late más rápidamente, su sistema vascular es más inestable: se ruborizan fácilmente. La inestabilidad es un rasgo asombroso de su organismo en general y esta falta de estabilidad las hace emotivas, por lo cual se sujetan a manifestaciones convulsivas como: risas, lágrimas, crisis de nervios.

La mujer es frágil en comparación al hombre, posee menos glóbulos rojos y su capacidad respiratoria es menor, lo que la hace menos veloz al correr, levanta pesos más livianos, casi no hay deporte en el que pueda competir con el hombre.

En comparación con el género femenino, el hombre se ha visto privilegiado, su vida genital no presenta periodos de desequilibrio como si sucede en el género femenino, algunos de estos periodos son: la menstruación, la menopausia, el embarazo largo y en

ocasiones difícil, el parto, etc. Durante el desarrollo y existencia de la mujer estas características son parte de su vida, aunque la mujer vive más que el hombre, se enferma mucho más a menudo.

Estos datos biológicos son de extrema importancia y son un elemento esencial en la situación que la mujer ocupa en el mundo. El cuerpo es el instrumento de nuestra asimilación del mundo, y este mundo se presenta de manera distinta según como se le asimile.

Pero la biología no basta para definir a una persona “la fisiología no podría fundar valores”; existen otros factores que intervienen en el desarrollo y en la manera de asimilar el mundo. (Beauvoir S. , 1965)

Biología, crianza, entorno, etc., son algunos de los aspectos que determinan el ser de una persona. Hay otros procesos que intervienen para el surgimiento de estas diferencias entre géneros, se revisaron ya las diferencias físicas, se pasa a analizar cómo se desarrollan los procesos mentales tanto en el hombre como en la mujer.

2.2.2 Diferencias desde un punto de vista Psicológico

La psicología es la ciencia que trata la conducta y los procesos mentales de los individuos. (Vidales, 2003) Y para ello debe explorar ciertos conceptos, especialmente el funcionamiento del cerebro. El cerebro es el órgano del cuerpo responsable del sentido, del pensamiento, de las emociones, de la memoria, etc.

El cerebro del hombre y de la mujer funciona de manera diferente.

Al principio de la historia, las tareas que realizaban las mujeres diferían a la de los hombres, y sus cuerpos se fueron adaptando paulatinamente a las funciones físicas y mentales que realizaban; así los hombres fueron ganando altura y desarrollando mayor fuerza física, por las actividades de caza y protección a la familia. Las mujeres por su lado pusieron énfasis en tareas de crianza a los hijos y cuidado del hogar.

Las funciones mentales también se adaptan con el paso del tiempo. Roger Sperry ganó el premio Nobel en el año de 1962 al identificar que los hemisferios cerebrales tenían funciones intelectuales diferentes. Mientras el hemisferio derecho se ocupa de las funciones creativas, de la información visual y del control de la parte izquierda del cuerpo, el hemisferio izquierdo asume la responsabilidad de la lógica, el habla, la razón, de las áreas del lenguaje y vocabulario y tiene control de la parte derecha del cuerpo.

El 90% de la población mundial es diestra y el 10% restante es zurda, de este 10% de personas zurdas la mayoría son mujeres. Las personas zurdas tienen una mejor conexión con el hemisferio derecho del cerebro, responsable de la creatividad, prueba de ello se constata un número significativo de personajes zurdos genios en el ámbito artístico, como: Picasso, Leonardo Da Vinci, Albert Einstein, Greta Garbo, Paul McCartney, etc.

En 1997 el investigador Berte Pakkenberg, miembro del área de Neurología del Hospital de Copenhaghe, determinó que el hombre cuenta con cuatro billones más de células cerebrales que la mujer, y que la mujer tiene un cerebro más pequeño que el hombre, sin embargo ellas obtenían resultados en los test de inteligencia un 3% más elevado.

Actualmente se cuenta con equipos de escáner con los que se puede observar que zonas cerebrales realizan ciertas funciones y de ello se deduce que la persona observada tiene aptitud para dicha tarea por lo que se siente atraído hacia este tipo de trabajo. Cuando no se detecta una zona cerebral relacionada con ciertas habilidades, significa que la persona no disfruta desarrollando dicha tarea. (Allan Pease, 2002)

Cuadro 1. Funciones del hemisferio izquierdo y funciones del hemisferio derecho.

Hemisferio cerebral izquierdo

Parte derecha del
cuerpo
Matemáticas
Capacidad verbal
Hechos lógicos
Hechos
Deducción
Análisis
Práctico
Orden
Letra de una canción
Capacidad lineal
Percibe pequeños
detalles



Hemisferio cerebral derecho

Parte izquierda del cuerpo
Creatividad
Capacidad artística
Capacidad visual
Intuición
Ideas
Imaginación
Espiritualidad
Ritmo de una canción
Visualiza panorama general
Capacidad espacial
Capacidad multitareas

(Crespo, Cuadro, 2014)

Fuente (Allan Pease, 2002)

Con este escáner se ha detectado que en los hombres, se destaca una zona del cerebro que tiene que ver con la orientación, lo que significa que el hombre disfruta y le resulta fácil las tareas que tengan relación o que involucren el uso de esta zona, por lo que los hombres tienden a escoger trabajos donde pueden desenvolverse usando el sentido de orientación. En el caso de las mujeres tiende a sobresalir la zona del lenguaje, por lo que escogen ámbitos laborales donde aplican esta habilidad, como en la psicología y la enseñanza.

Una de las primeras investigaciones científicas que buscaban determinar las diferencias entre hombres y mujeres la realizó Francis Galton, en el año de 1882, en Londres. Este investigador reafirmó y concluyó que estas diferencias entre género sí existen, en el caso de los hombres se evidenció la habilidad en sus manos, poseen menor sensibilidad al dolor que las mujeres, tienen un vocabulario más formal e inclinaciones por resolver problemas técnicos en lugar de domésticos. El estudio afirmó también que las mujeres oyen mejor y usan más palabras que los hombres.

Si bien es evidente que existen diferencias de género tanto en lo biológico como en lo mental, estos estudios permiten reconocer cuáles son esas diferencias, el género masculino presenta habilidades relacionadas con trabajos técnicos, manuales, lo que también involucra un esfuerzo físico que ellos también lo poseen, para las mujeres optar por tareas o trabajos donde puedan utilizar su habilidad lingüística y comunicarse con las personas serán generalmente su opción inicial.

Desde la infancia se comienzan a apreciar estas diferencias de género en los procesos mentales. En los niños varones hay un desarrollo más rápido de su hemisferio cerebral derecho, facilitando el desarrollo espacial y lógico. Por ello hay varones que destacan en el área de construcción y matemáticas, dominando estas capacidades antes que las niñas. Lo contrario sucede en las niñas, donde el hemisferio izquierdo se desarrolla más rápidamente, lo que les hace hablar y leer antes y mejor que el varón. (Allan Pease, 2002)

El cerebro humano difiere en forma y en capacidades entre los dos géneros. A continuación se detallan algunas de estas diferencias.

Los hemisferios cerebrales: derecho e izquierdo están conectados entre sí por el cuerpo calloso, permitiendo que se intercambie la información.

Este cuerpo calloso también presenta distinciones, lo que fue confirmado por el Neurólogo Roger Gorski de la Universidad de California. El cuerpo calloso de la mujer es más grueso que en el hombre, produciendo un 30% más de conexiones entre hemisferios. Además el mismo investigador afirmó, que la hormona femenina estrógenos mueve a las células nerviosas a proyectar más conexiones entre los hemisferios cerebrales. Dando como resultado una mayor fluidez en el habla, habilidad para hacer dos o más tareas no relacionadas, hace posible la intuición femenina, mayor percepción sensorial, lo que le permite emitir juicios a menudo precisos sobre personas y situaciones a nivel intuitivo. El cerebro del hombre posee menos conexiones entre los hemisferios cerebrales ya que su encéfalo se divide en más secciones, por lo que a comparación de la mujer, el hombre está capacitado para realizar solo una cosa. (Allan Pease, 2002)

El sistema límbico es otro factor determinante en el funcionamiento cerebral. Este sistema controla la actividad emocional de las personas y se encuentra dividido en varias estructuras. Una de estas estructuras es la amígdala, la misma que se hace responsable de la expresión de sentimientos y la conducta del individuo. Esta amígdala responde de diferentes formas a las situaciones emocionales entre el género masculino y femenino. En las mujeres es más reducida, por lo que su respuesta a las situaciones de tensión no va a ser tan positiva como en el hombre, pero la mujer posee mejor capacidad para tolerar el estrés crónico o prolongado.

Otro factor importante que se debe considerar en el funcionamiento de los procesos mentales, es el factor hormonal y la cantidad de segregación que presenta en los distintos géneros. Doctores en sexología y neurología como David Barrios y Raúl Paredes, concluyeron que somos quienes somos debido a nuestras hormonas, al resultado de nuestra química. Estas hormonas tienen la función de proporcionar las características físicas e influyen en los rasgos de carácter y personalidades para ambos géneros, en las mujeres se encuentra mayor cantidad de hormona estrógenos y progesterona, las cuales estimulan la sensibilidad y el sentido maternal, en el hombre la testosterona genera en él un carácter audaz y agresivo. (Pérez A. B., 2008)

La segregación de la hormona serotonina (sensación de bienestar y felicidad), también difiere en los diferentes sexos. Cuando se presenta una situación de estrés, hay disminución de serotonina, ocasionando en el género masculino un incremento de la agresividad, mientras que en las mujeres se darían casos de depresión.

Además de la segregación hormonal, el cerebro está compuesto de materia blanca (transmite los impulsos nerviosos del cerebro al cuerpo), materia gris (donde se procesa la información) y líquido cefalorraquídeo (amortiguador del cráneo). Los trabajos investigativos argumentan que las mujeres tienen mayor cantidad de materia gris que los hombres, por lo que presentarían ventajas al procesar la información. En el caso de los hombres, sus cerebros contienen más materia blanca, lo que permite que la información dentro del cerebro se movilice de forma más veloz. Hay mayor cantidad de líquido cefalorraquídeo en los hombres, por lo que sus cerebros serían más resistentes a los golpes que el de las mujeres.

El hipotálamo también es otra área que presenta diferencias documentadas en hombres y mujeres. Está dividido por un área preóptica y el núcleo supraquiasmático. El área preóptica se involucra en el proceso de apareamiento. En los hombres el área preóptica es mayor, unas 2,2 veces mayor que en las mujeres y contiene el doble de células. Su función en el comportamiento no se conoce exactamente. El núcleo supraquiasmático, está involucrado en los ritmos circadianos y los ciclos reproductivos. La única diferencia entre hombres y mujeres en esta zona es la forma. En los hombres es una esfera; en las mujeres, es más alargada. Es posible que la forma influya en las conexiones que establece esta zona con otras áreas de cerebro, especialmente del hipotálamo. (Dueñas, 2002)

Con respecto al predominio de los hemisferios cerebrales, también se ha detectado que este predominio de cierto hemisferio influye en las diferencias entre los dos géneros, determinando formas de pensar, creencias, sexualidad, habilidades etc. Según el escritor James Olson, generalmente el hemisferio izquierdo predomina en los hombres mientras que en las mujeres predomina el hemisferio derecho. (Olson, 2011)

Se dice que los hombres tienen más desarrollado el hemisferio izquierdo (racional), y las mujeres el hemisferio derecho (emocional). Sin embargo estas son teorías, que no han sido totalmente comprobadas. Se conoce que todo ser humano viene a este mundo con una genética en cierto sentido ya predeterminada, con rasgos físicos y psicológicos heredados de sus progenitores o antepasados, pero también existen factores externos (de fuera) que pueden sumarse a esa genética e ir modificando o adaptando según la sociedad donde se desenvuelve y de ahí el rol que vaya a asumir la persona. Como se revisó poco antes, en un principio de la historia de la humanidad nuestro cerebro se fue adaptando paulatinamente a las funciones físicas y mentales que realizaban hombres y mujeres primitivos; en una época presente, donde nuestras sociedades ya han alcanzado el desarrollo, los roles que asumen los individuos han cambiado significativamente, tanto en hombres como en mujeres, entonces vale preguntarse ¿si el cerebro evolucionaría a la par con estos importantes cambios dentro de las sociedades y de la historia de la humanidad?.

En un contexto actual, cuando se habla de equiparación de derechos entre género masculino y femenino se usa mucho la argumentación que tanto hombres como mujeres son iguales, y, si existen diferencias, estas son mínimas. Sin embargo según los datos e información previamente revisada queda demostrado que tenemos estructuras cerebrales diferentes, pero esto no debe afectar los derechos humanos que corresponden tanto al género masculino como al femenino.

Cuadro 2. Principales asimetrías funcionales de los hemisferios cerebrales

	HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
Denominación	Verbal	No verbal
	Lingüístico	Espacial
Procesamiento cognitivo	Proposicional	Aposicional
	Digital	Analítico
	Abstracto	Concreto
	Lógico	Intuitivo
	Racional	Emocional
	Serial	Paralelo
	Analítico	Sintético
	Temporal	Espacial
	Sucesivo	Simultáneo
	Fragmentario	Holístico
Organización Neural	Redes más locales	Redes más difusas
	Funciones más localizadas	Funciones más distribuidas
Lenguaje	Dominante	No dominante
	Comprensivo	Regula los aspectos prosódicos
	Expresivo	Regula los aspectos emotivos del lenguaje
	Lectura	Interviene en la creatividad literaria
	Escritura	
Percepción	No dominante	Dominante
	Esquema corporal	Análisis espacial
	Orientación espacial autopsíquica	Orientación espacial alopsíquica
		Reconocimiento de caras
		Reconocimiento de mapas
		Procesamiento de la música
		Identificación somestésica
Motricidad	Predomina en las funciones motoras simbólicas	Predomina en la actividad motora gruesa
	Predomina en las funciones motoras complejas	Predomina en actividades motoras que no requieren control verbal
	Control motor de ambas manos	Mímica y gestualidad facial
Otras funciones	Razonamiento matemático	Control atencional
	Memoria verbal	Memoria espacial
	Expresión de emociones positivas	Expresión de emociones negativas

(Crespo, Cuadro, 2014)

Fuente: (Pérez J. A., 2009)

Cuadro 3. Principales asimetrías cerebrales del hombre y la mujer

	HOMBRES	MUJERES
Anatomía cerebral	Cerebro más asimétrico	Cerebro más simétrico
	Mayor desarrollo del plano temporal izquierdo	Mayor simetría en el plano temporal
	Mayor retraso en el desarrollo anatómico del hemisferio izquierdo	Mayor retraso en el desarrollo del hemisferio derecho
	Disminución del volumen del cuerpo caloso en la edad adulta	Cuerpo caloso más desarrollado El cuerpo caloso puede incrementar su tamaño
Lateralidad	Mayor proporción de zurdos	Menor proporción de zurdos
		Mayor frecuencia de lateralidad cruzada
Funciones cognitivas	Más localizadas sobre áreas específicas de cada hemisferio	Más distribuidas en cada hemisferio
		Mayor distribución hemisférica de funciones
Recuperación de lesiones cerebrales	Efectos más devastadores tras sufrir daño cerebral	Efectos menos invasivos tras sufrir daño cerebral
	Peor pronóstico y peores posibilidades de recuperación de funciones	Mayores posibilidades de recuperación de funciones
		Funcional
Áreas con mayor eficiencia cognitiva	Visopercepción	Fluidez verbal
	Rotación mental de figuras en el espacio	Recepción y producción del lenguaje
	Lecturas de mapas	Tareas verbales complejas: analogías y comprensión
	Geometría	
	Aprendizaje de laberintos	Creatividad literaria
	Memoria de objetos y formas	Velocidad perceptiva
	Razonamiento matemático	Actividades manuales de precisión motriz
	Composición musical	Cálculo numérico
	Ajedrez	

(Crespo, Cuadro, 2014)

Fuente: (Pérez J. A., 2009)

2.2.3 Diferencias desde un punto de vista Social (roles)

Desde una perspectiva social de género, también se establecen ciertas diferencias en los roles que ejecutan hombres y mujeres.

El sexo alude a las diferencias zoológicas entre machos y hembras de la especie humana que son universales y comunes a cualquier sociedad. Y el género alude a cómo están normativamente reguladas en cada época y lugar esas diferencias biológicas para convertirlas en distinciones institucionales entre “varón y mujer”.

El Patriarcado muy marcado en las épocas anteriores está disminuyendo para el mundo occidental en algunos de los aspectos que lo componen, como la participación en el espacio público, político o religioso y en la atribución de estatus a las distintas ocupaciones de hombres y mujeres determinadas por la división sexual del trabajo (Lorde, 2003); esto como resultado del ascenso de la muy competitiva profesionalidad femenina, al punto de que la ideología del masculinismo se ha visto cuestionada. La creciente igualdad de oportunidades entre varones y mujeres ha hecho posible una equiparación efectiva en casi todas las esferas. Es verdad que todavía quedan injusticias por resolver, como la violencia familiar, el techo de cristal, la discriminación salarial y la segregación ocupacional.

Tiempo atrás la identidad que se le confería a una mujer dependía de la identidad que asumía su esposo, el hombre de la casa. La nueva identidad femenina es ahora producto de la libre elección personal de su portadora, que decide en función de su propio interés qué clase de identidad adopta como propia para representarla públicamente ante los demás individuos.

Bien ahora vale preguntarse ¿Cuales son entonces las funciones específicas que cumplen tanto hombres como mujeres?

- **Rol Masculino.-**

Los varones se especializan en la prestación de algunas funciones sociales que reivindican como inherentes a su condición o definitorias de su identidad.

Moore y Gillete (1999), discípulos de Jung han utilizado su modelo de cuatro arquetipos masculinos:

- La función del Padre, autoridad normativa que monopoliza la palabra y la ley.
- La función del Guerrero, capacidad de lucha y auto superación que ejerce funciones protectoras y acumulativas.
- La función del Mago, capacidad de descubrimiento experimental e innovación creadora.
- La función del Amante, capacidad erótica de fusión y empatía, que crea y sublima la propia feminidad oculta.

Este modelo no ha servido mucho para diferenciar funciones sociales, pero ha servido como base para la formulación de otros modelos. El hombre no nace, sino que se hace y se hace a partir de una búsqueda por el poder, poder frente a sus padres, como frente a la mujer y frente también a otros de su mismo género, ya sean pares como: amigos y rivales; o dispares: subordinados o superiores. Esta es la lucha fundamental que tiene el género masculino, la que le permite desarrollar su identidad.

Así se deduce la revisión del antropólogo David Gilmore, el cual define tres funciones específicas de los varones, que se basa en la competitividad, fundada ya sea en una agresividad extrema o en una cierta cobardía conformista:

- Función progenitora (paternidad), los varones, en suma, compiten entre sí fundando familias.
- Función protectora (defensa, seguridad), asegurando a la familia frente a todo riesgo.
- Función proveedora (patrimonio, sustento familiar), sustentando su futura prosperidad.

Sin embargo esta generalización propuesta por Gilmore resulta demasiado esquemática, y necesita ser desarrollada, lo que en definitiva hace Robert Connell.

Para Conell, las identidades de género se forman a partir de la jerarquía de poder por edad y sexo que estructura las relaciones familiares, que son las tres arenas de juego donde se ventila el conflicto entre las masculinidades, estas son:

La lucha por el poder, el control de la riqueza y la dominación cultural.

Las relaciones de poder son de competencia casi exclusiva del género masculino. Las relaciones de competencia laboral y profesional están abiertas ya a los dos géneros, pero estas continúan polarizadas por una marcada asimetría, relegando a las mujeres a los trabajos menos prestigiosos, mientras los varones compiten por los mejores empleos. Las relaciones de propiedad están también controladas por los varones, los cuales dominan la gestión empresarial como propietarios o administradores del capital. Y en cuanto a las relaciones culturales que buscan tener y acumular objetos de deseo, a la vez que controlan la opinión pública y los medios de comunicación. Es en este ámbito de las relaciones de deseo, donde las mujeres pueden jugar un papel arbitral, que les permite ejercer un cierto micro poder que les enfrenta de tú a tú a los varones. (Calvo, 2006)

- **Rol Femenino.-**

El siglo XXI es considerado como el siglo de las mujeres, por el protagonismo que estamos adquiriendo en las diferentes esferas. En cuanto a la esfera académica, en el caso de Ecuador, las cifras indican que son más las mujeres que los hombres las que acceden a la educación en todos los niveles, permitiendo prepararlas para incursionar en la esfera laboral, dentro de la cual ya se tiene amplia participación incluso en cargos administrativos y públicos, otorgando al género femenino ganar independencia económica que le permite sustentar a los suyos. A su vez el ganar espacio en la esfera económica le genera sentimientos y emociones de autorrealización y eleva su autoestima, incrementando positivamente su esfera emocional.

En su portal web: Diario femenino, Rosa Ruiz, identifica los siguientes roles: (<http://www.diariofemenino.com/actualidad/sociedad/articulos/cinco-roles-mujer-sociedad-actual/>)

1. Profesional trabajadora
2. Cónyuge
3. Madre
4. Administradora del hogar y
5. Mujer.

La mujer desempeña muy bien el rol de profesional trabajadora. Cada vez se va ganando mayor terreno en este ámbito, ya no se depende del trabajo remunerado del hombre. La mujer está totalmente capacitada para trabajar en cualquier profesión o por cuenta propia, ya sea a tiempo completo o a tiempo parcial, de forma fija o eventual. El ámbito laboral ya es una de las primeras alternativas por las que opta una mujer al escoger el rol que desea desenvolver en el medio en el que vive. (Ruíz, 2012)

Además de cumplir su rol como mujer trabajadora, no se descuida de su papel como esposa, la mujer continúa ocupándose con cariño y atención de su cónyuge, actuando también como apoyo para llevar a cabo el rol que haya escogido su pareja, y es un aporte emocional en situaciones complicadas que pudieran suscitarse. (Ruíz, 2012)

Cuando la mujer ha escogido ser madre, generalmente es ella el pilar fundamental en la función de conformar la vida física, intelectual y emocional de sus hijos, criándolos desde la concepción, cuando con seres totalmente dependientes a ella hasta convertirse en adultos independientes. Si bien el padre tiene una participación clave en la crianza y vida de sus hijos, es la madre quien asume el mayor peso de los niños, encargándose de tareas básicas como el cuidado, la alimentación, vestimenta, higiene, salud y demás actividades que conlleva el haber conformado una familia. (Ruíz, 2012)

Al igual que con el rol de madre, la responsabilidad de la administración del hogar recae nuevamente sobre la mujer. En tiempos anteriores y en tiempos actuales la mujer sigue asumiendo la función de ama de casa, por lo que debe distribuir su tiempo de forma equitativa tanto para las tareas del hogar y familia, como para el trabajo. Estas tareas de

la casa pueden incluir: limpieza y mantenimiento del hogar, compras de víveres, vestimenta, artículos de hogar, etc. La mujer tiene la habilidad para poder observar el panorama general de las cosas, es por ello que se le ha conferido el título de administradora del hogar, a diferencia del varón el cual está programado para realizar una o dos actividades a la vez. (Ruíz, 2012)

Las sociedades demandan a través de los medios de comunicación que la mujer debe proyectar una imagen de belleza, de sensibilidad y de amor. Por lo que el rol de ser mujer tiene la necesidad de cuidar lo que proyecta su imagen, cuidar de su aspecto externo e interno, de su salud mental. Si bien los medios han distorsionado de cierta forma la idea de belleza, es conocido que, para que un individuo sea hombre o mujer luzcan bien externamente, deben encontrarse bien en su funcionamiento interior. Lo que significa que una mujer no debe ser necesariamente hermosa de rostro y con un cuerpo impactante para determinar el grado en el que es mujer, como lo hacen ver los medios. Más bien este punto se refiere a que la mujer debe cuidar de su aspecto personal, lo que refleja su amor y valía propia, y por consiguiente lo que los demás verán en ella. (Ruíz, 2012)

En el pasado, el rol social que poseía la mujer era asignado por la sociedad, exclusivamente por el esposo, o, si no era casada, por el padre, sin tener oportunidades y mucho menos opciones a su elección, el rol que se le asignaba era determinante. Ahora el rol social que tiene o tenga una mujer es a libre albedrío de ella, se cuenta con muchas más alternativas y lo que determinará el rol que una mujer vaya a escoger son los sentimientos y pensamientos que tiene acerca de sí misma. Sin embargo, la base cultural y los círculos sociales pueden exigir que una mujer realice los deberes de un rol de manera distinta que un hombre. Las posibilidades individuales en la humanidad van a depender también de la situación económica y social.

Cuadro 4. Conclusiones sobre los tres ejes que influyen en las diferencias

	HOMBRE	MUJER
DIFERENCIAS BIOLÓGICAS	Su vitalidad tiene raíz en los testículos	Su vitalidad tiene raíz en los ovarios
	Más pesado	Más liviana
	Esqueleto más grueso	Esqueleto más delgado
		Pelvis amplio
		Formas más redondeadas
	Fuerza muscular mayor	Fuerza muscular menor
	Mayor capacidad respiratoria	Menor capacidad respiratoria
	Pulmones, tráquea y laringe más grandes	Pulmones, tráquea y laringe más pequeños
	Peso de la sangre mayor	Peso de la sangre menor
	Mayor fijación de hemoglobina (más robusto)	Menor fijación de hemoglobina (menos robusta)
	Pulso menos rápido	Pulso más rápido
	Sistema vascular estable	Sistema vascular más inestable
	Promedio de vida menor	Promedio de vida mayor
	Menos propensos a enfermarse	Más propensas a enfermarse
	HOMBRE	MUJER
DIFERENCIAS PSICOLÓGICAS	Tamaño del cerebro más grande	Tamaño del cerebro más pequeño
	Posee 4 billones de células cerebrales más	Resultado de un 3% más elevado en test de inteligencia
	Se destaca una zona cerebral para el sentido de la orientación	Sobresale una zona cerebral relacionada con el lenguaje
	Muestran mayor sensibilidad a sonidos llamativos	Escuchan mejor
	Vocabulario más formal	Utilizan más palabras, mayor fluidez en el habla
	Menos sensibles al dolor	Más sensibles al dolor
	Hemisferio derecho se desarrolla más rápido en la infancia	Hemisferio izquierdo se desarrolla más rápido en la infancia
	Encéfalo dividido en más secciones	Cuerpo calloso del cerebro más grueso
	Menos conexiones de fibras nerviosas	Más conexiones entre los hemisferios
	Cerebro configurado para realizar una sola tarea	Habilidad para desarrollar 2 o más tareas no relacionadas
		Mayor percepción sensorial a nivel intuitivo
	Amígdala cerebral más grande; responden bien a sucesos de tensión	Amígdala cerebral más reducida; mejor capacidad de tolerar el estrés
	Mayor segregación de hormona testosterona: cortante, audaz y agresivo	Mayor segregación de hormonas estrógenos y progesterona: mayor sensibilidad y sentido maternal
	Mayor cantidad de materia blanca: la	Mayor cantidad de materia gris: procesan mejor

	información se moviliza de forma veloz	la información
	Hipotálamo: área preóptica mayor, núcleo supraquiasmático en forma de esfera	Hipotálamo: área preóptica menor, núcleo supraquiasmático en forma alargada
	Predominio del hemisferio izquierdo	Predominio del hemisferio derecho
	HOMBRE	MUJER
DIFERENCIAS SOCIALES (ROLES)	Función Progenitora (paternidad): Autoridad normativa, fundar familias.	Profesional trabajadora: al realizar trabajo remunerado.
	Función Protectora (defensa, seguridad): Asegura a la familia frente a riesgos.	Cónyuge: rol de esposa, se ocupa de forma cariñosa y atenta por su pareja.
	Función Proveedora (patrimonio, sustento): sustenta la futura prosperidad.	Madre: mayor responsable en la vida emocional, física e intelectual de sus hijos.
	Función del amante: capacidad erótica de fusión y empatía.	Administradora del hogar: mayor responsable de tareas del hogar.
		Mujer: Cuida de su imagen y salud.

(Crespo, Cuadro, 2014)

Fuente: (Crespo, Cuadro, 2014)

Las diferencias biológicas y psicológicas halladas, repercuten en los roles en los cuales se vayan a desenvolver tanto hombres como mujeres.

En el caso del género masculino, biológicamente el hombre es más corpulento y vigoroso, posee mayor fuerza muscular, y, por la segregación de la hormona testosterona adquiere un comportamiento audaz y agresivo. Estos patrones llevan al hombre a ejercer un rol protector, brindando a su familia defensa y seguridad ante posibles riesgos. Puede darse el caso de que existan enfrentamientos, donde se hace evidente la fuerza física que posee este género.

En el hombre se ha detectado un predominio del hemisferio izquierdo del cerebro, y el sentido del orden corresponde a este hemisferio, lo cual es útil para desenvolver el rol de progenitor, representando la autoridad normativa de la familia.

El hombre por ser más robusto y fuerte, imparte un sentido de seguridad a la mujer, lo que la hace sentir protegida y posiblemente ella opte por quien le brinde este tipo de seguridad, permitiendo que los dos se fusionen empáticamente, en este caso el hombre adopta su rol de amante.

En el caso de la mujer, a comparación del hombre, ella es mucho más liviana, su esqueleto es más delgado y sus formas son más redondeadas. El género femenino luce una figura deseable a los ojos del hombre, lo que la hace atractiva hacia el género opuesto. También demuestra fragilidad y sensibilidad, aspectos que se complementan con la protección y seguridad que puede proporcionar el otro género.

Los resultados de desempeño revelan que las mujeres en su mayoría obtienen calificaciones mayores que las de los hombres, lo que concuerda con datos estadísticos que se verán a continuación, acerca de que existe un mayor número de mujeres estudiantes que de varones. Y esto se evidencia también con el incremento de mujeres profesionales en el campo laboral, aportando al rol de profesional trabajadora. Pero esto no quiere decir que anteriormente las mujeres no hayan tenido las capacidades necesarias para estudiar o para trabajar, más bien refleja que en tiempos pasados, si, el género femenino no ejercía estos roles era por falta de oportunidades más que por falta de habilidades.

En cuanto a los procesos mentales, la mujer segrega en su mayoría hormonas estrógenos y progesterona, lo que le da mayor sensibilidad y sentido maternal, teniendo el privilegio de ejercer el rol de madre y a la vez de esposa o cónyuge. Esta parte sensible, amorosa, espiritual de la mujer la hace ser la proveedora del amor y cariño incondicional hacia sus hijos o pareja.

La escucha activa, la fluidez verbal y el habla, hacen a la mujer una buena comunicadora, lo que le beneficia al desenvolverse con su familia y también en el ámbito profesional.

El género femenino tiene la capacidad de realizar multitareas estén o no relacionadas, lo que la hace la perfecta administradora del hogar. Además tiene la habilidad de visualizar el panorama general de las cosas. Esto acredita a la mujer a ser la mejor administradora de su vida e incluso de la vida de sus hijos cuando son pequeños, y se la considera el pilar del hombre.

Ante lo expuesto no queda más que decir que las evidencias biológicas y psicológicas reflejan los roles que han asumido ambos géneros y demuestra que tanto hombres como

mujeres están capacitados para ejercerlos, pero que también depende de la sociedad dentro de la cual se desenvuelven, si esta les otorga o no los derechos para poder llevarlos a cabo.

2.3 Rol de la mujer de la actualidad ecuatoriana, en el campo académico y profesional.-

A lo largo de la historia hemos sido testigos de la persistente e interminable lucha de las mujeres, en defensa de sus derechos y de su inserción como agentes activos dentro de una sociedad, que si bien se ha ido desarrollando y abriendo espacios, aún sostiene formas de pensar primitivas y discriminatorias hacia el género femenino.

Si comparamos el rol que ejercía la mujer desde un punto de partida, la edad antigua, con el rol que ejerce el día de hoy en el mundo occidental, podríamos asegurar que la mujer ha logrado ganar muchas batallas contra prejuicios mentales sobre ella. Antiguas creencias de Aristóteles y Platón, sobre que la mujer es un hombre castigado, incompleto, imperfecto, un ser demoniaco del cual hay que cuidarse (Anderson, 1989), son pensamientos que en el presente nadie se atrevería a emitir. Estudios científicos revisados previamente demuestran y apoyan la noción de que la mujer es un ser inteligente y tan capaz como el hombre, para desenvolverse en un ámbito social, político, académico y laboral.

2.3.1 La mujer ecuatoriana en el campo académico.-

Actualmente, en el campo académico es evidente el gran aumento del número de mujeres que ingresan a las universidades en busca de conseguir un título profesional, que les permita insertarse en la sociedad como agentes productivos.

Según Erika Silva Charvet, en su artículo “Feminización estudiantil y masculinización docente en la Universidad Ecuatoriana”, dice: El promedio de matriculados/as en el nivel superior en 2008 fue de 464.609 estudiantes, exhibiendo un incremento del 149% respecto a 1988 (186.618 estudiantes). La población universitaria respecto a la total del país pasó del 1,8% (1988) al 3,3% (2008), incrementándose significativamente la Tasa Bruta de Matrícula (TBM) de 19,16% a 36,4% en las dos últimas décadas (1988-2008),

a pesar de lo cual se mantiene todavía por debajo de algunos países latinoamericanos(ver tabla 1). (Charvet, 2012)

Cuadro 5. Matrícula en la universidades ecuatorianas (1968-2008)

	Hombres	Mujeres	Total	IPG
1968			14.826	
1988			186.618	
2008	211.894	252.715	464.609	1,22
%	45,6	54,4		

(Crespo, Cuadro, 2014)

Fuente: (Charvet, 2012)

En relación a la matrícula, un cambio muy significativo es el ascenso del acceso femenino a las universidades. Al igual que otros países el Ecuador está ya inserto en la tendencia mundial de educación de tercer nivel, la cual se caracteriza por contener números superiores de matriculación femenino respecto de la masculina. Un dato significativo es el incremento del acceso femenino (54% de la matrícula total en 2008), que se manifiesta tanto en las universidades públicas (55%), como en las privadas (52%), proporcionando un Índice de Paridad entre Géneros (IPG) global de 1,2 a favor de las mujeres. Es probable que esta proporción en el acceso según género varíe, según áreas de conocimiento (ciencias básicas, ciencias sociales, administración, etc.); pero sobre esto no se tienen datos. Pero es evidente según las cifras mencionadas, la creciente incursión de las mujeres jóvenes en la esfera pública y, por ende, el hecho positivo de que la esfera doméstica ya no parecería constituir su única opción de vida.

Otro dato más actual se lo presenta en un Boletín de prensa del año 2014 “Transversalización de género” tomado de la página web de educación superior del gobierno del Ecuador, que dice, que la matriculación de estudiantes femenina es del 55% a nivel general.

La matrícula femenina en todos los niveles educativos, incluida la educación superior supera a la matrícula masculina. (Larrea, 2014)

Cuadro 6. Matrícula según tipo de universidades (1988-2008)

1998		2008		
	Total	Hombres	Mujeres	Total
Total	186.618	211.894	252.715	464.609
%	100	100	100	100
Públicas	152.071	142.620	175.957	318.577
%	81,5	67,3	69,6	68,6
Privadas	34.547	69.274	76.758	146.032
%	18,5	32,7	30,4	31,3

(Crespo, Cuadro, 2014)

Fuente: (Charvet, 2012)

Los datos expuestos confirman el incremento de las mujeres en las universidades. Y los datos a continuación deducen que el desempeño del género femenino parece también ser superior al de los varones. En la siguiente tabla acerca del número de becas según género en las universidades privadas, se observa que las mujeres constituyen el 55,5% y los hombres el 44,5% del total de becarios/as, considerando que la exoneración del 50% y más de los aranceles en las universidades privadas favorecen sobre todo a estudiantes destacados en lo académico.

Cuadro 7. Número de becas según género en las universidades privadas

(2006-2008)

Nro. De Becas para hombres	%	Nro. De Becas para mujeres	%	Total
149.565	44,5	186.205	55,5	335.770

(Crespo, Cuadro, 2014)

Fuente: (Charvet, 2012)

Ahora bien, otros datos reveladores nos dan un indicio más acerca de un rendimiento más alto en el género femenino en relación al campo académico. En la tabla 4, se aprecia que las mujeres se gradúan en mayor proporción que los varones en el pregrado. En el

2008, la diferencia entre hombres y mujeres fue nada menos que de 20 puntos: de 44.824 graduados/ as, el 40% (17.959) fueron varones, mientras las mujeres llegaron al 60% (26.865). Es decir, en este caso el IPG fue de 1,5 a favor de las mujeres.

Cuadro 8. Número de graduados/as según género (2008)

Nro. De graduados	%	Nro. De graduadas	%	Total
17.959	40,1	26.865	59,9	44.824

(Crespo, Cuadro, 2014)

Fuente: (Charvet, 2012)

Otro dato que corrobora el incremento de las mujeres al campo académico a través de los años, ya desde una realidad local, dentro de la ciudad de Cuenca, está tomado del censo poblacional del año 2001 y del último censo, realizado en el año 2010, es el siguiente:

Cuadro 9. Personas que asisten a un establecimiento de enseñanza regular – CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA, CUENCA 2001 - 2010

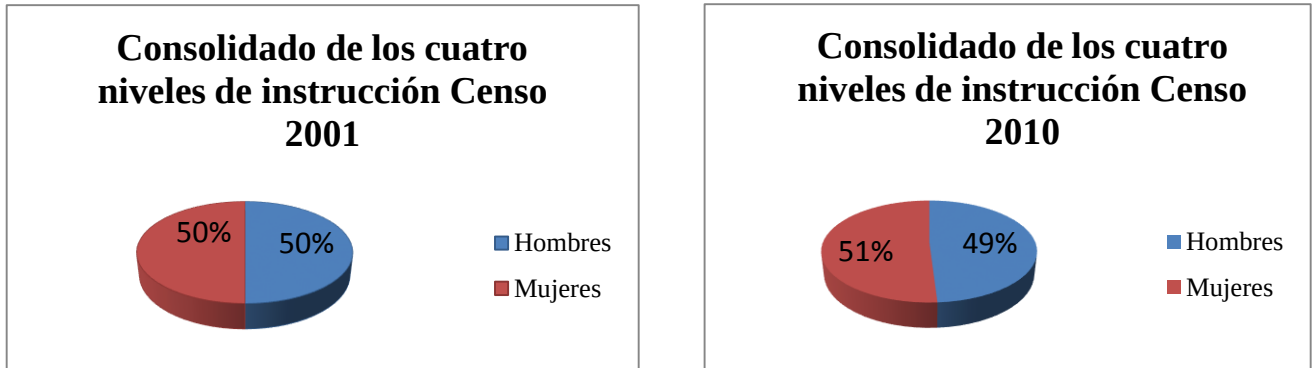
Personas que asisten a un centro de enseñanza regular - Censo de población y vivienda 2001, Cuenca - Ecuador			
Nivel de Instrucción	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Primaria	21.647	21.492	43.139
Secundaria	15.069	15.267	30.336
Superior	9.111	9.061	18.172
Posgrado	175	124	299

Personas que asisten a un centro de enseñanza regular - Censo de población y vivienda 2010, Cuenca - Ecuador			
Nivel de Instrucción	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Primaria	22.649	22.594	45.243
Secundaria	15.093	14.568	29.661
Superior	15.799	17.648	33.447
Posgrado	1.215	1.256	2.471

(Crespo, Cuadro, 2014)

Fuente: (INEC, 2001-2010)

Gráfico 1. Personas que asisten a un establecimiento de enseñanza regular, Consolidados de los cuatro niveles de instrucción, Cuenca, año 2001 y 2010.



(Crespo, Gráfico, 2014)

(INEC, 2001-2010)

Según los datos se aprecia, que la mujer ha logrado ganar espacio en el campo académico, inclusive alcanzando un mejor rendimiento en comparación al género masculino.

La pregunta a realizar entonces sería: ¿qué sucede cuando las estudiantes incursionan en la vida profesional?

2.3.2 La mujer ecuatoriana en el campo profesional.-

Gracias a los grandes cambios políticos, sociales, científicos, tecnológicos, que a su vez fueron modificando viejas formas de pensar, descongelando mentalidades cerradas, lo que dio cabida a nuevas opciones en la vida de las mujeres, ya no a una única opción obligada que reprimía y truncaba las capacidades femeninas. Son muchas las mujeres que actúan dentro de la sociedad como profesionales, a más de desempeñarse como madres y esposas, la mujer ha ido cada vez progresando, ya no es una simple espectadora, ha ido adquiriendo mayor protagonismo dentro de la sociedad en la cual se desenvuelve.

El Gobierno Ecuatoriano fomenta la participación de las mujeres de forma igualitaria a la de los hombres.

En la Constitución del 2008, se han incluido una serie de obligaciones y políticas para lograr la realización efectiva de la igualdad de género. Como obligaciones se incluyen:

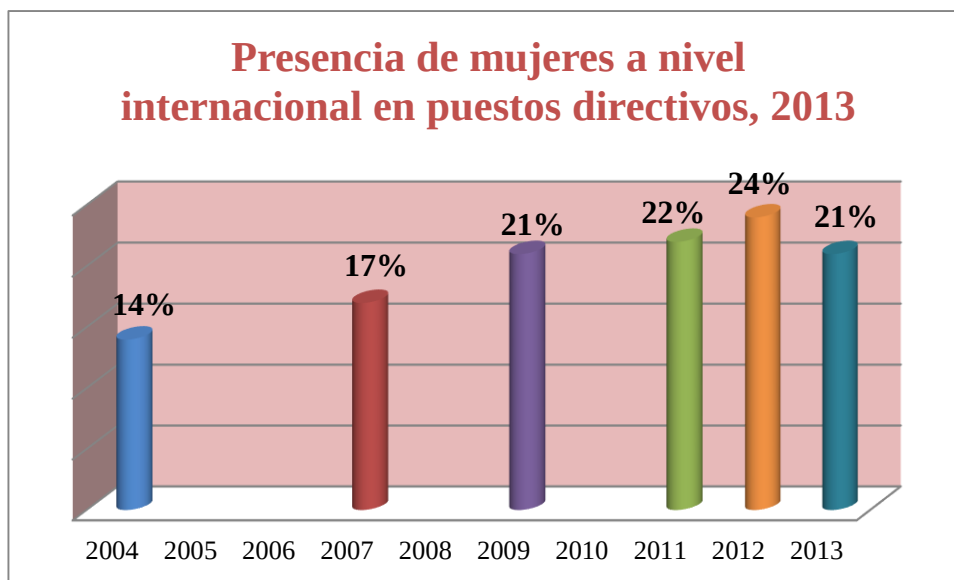
promover la igualdad de derechos a personas que se encuentren en situación de desigualdad, políticas para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres, tener una representación paritaria de mujeres y hombres en cargos de dirección y decisión, asegurar la no discriminación, medidas que garanticen a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. (Tayopanta, 2013)

La Constitución del 2008, promueve que la mujer ecuatoriana además de participar dentro del mercado laboral, ocupe roles directivos ya sea dentro de instituciones públicas, como en empresas privadas, además de que fomenta la participación de las mujeres como emprendedoras de sus propios negocios por medio de diferentes fundaciones o entidades.

Muchas entidades, organizaciones e instituciones a nivel global han tomado conciencia acerca de los efectos de la diversidad de género en niveles ejecutivos y senior, como, la misma favorece en el crecimiento del negocio y del mercado. El Índice de Salud Empresarial elaborado recientemente por McKinsey, reveló que de 100 empresas internacionales, aquellas que contaban con 3 o más mujeres en altos cargos obtenían un índice más alto que el resto. En la misma línea, otro informe concluyó que “la proporción media de mujeres directivas era de 7,1% en el grupo de las mejores empresas y de 3,1% en las peores compañías, demostrando el valor potencial de incluir a más mujeres en los equipos directivos. (Thornton, 2012)

Otra prueba de la argumentación expuesta, son los informes realizados por la consultora internacional Grant Thornton, sobre la “Presencia de mujeres en puestos directivos”. Estos informes exploran los cambios globales en el número de mujeres que ocupan puestos directivos en el ámbito empresarial.

Gráfico 2. Presencia de las mujeres a nivel internacional en puestos directivos, año del 2004 al 2013.



(Crespo, Gráfico, 2014)

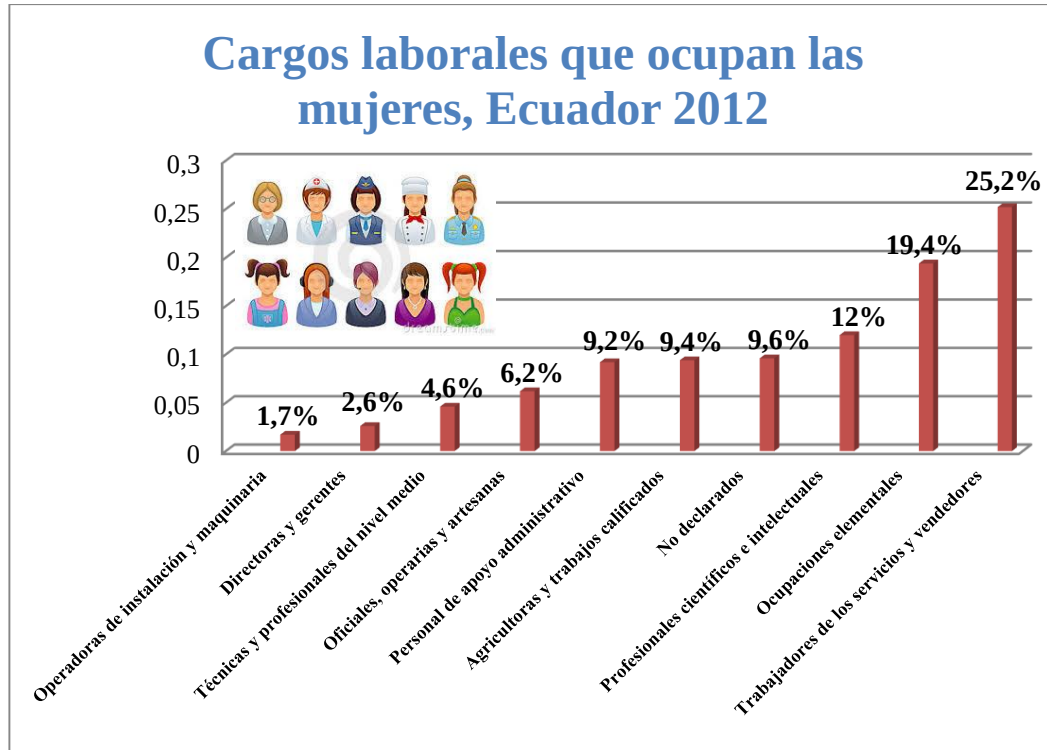
Fuente: (<http://www.granthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf>) (Thornton, 2013)

Se aprecia que existe un ascenso en cuanto al porcentaje de la presencia de mujeres en puestos directivos con el transcurso del tiempo, partiendo desde el año 2004 hasta el 2013, año del último informe realizado por esta prestigiosa consultora Grant Thornton. Para el año 2013 se da un descenso del 3% en comparación con el año 2012, sin embargo, lo que compete constatar en este estudio es el avance del posicionamiento de la mujer en puestos claves, lo que es verificable a través de la gráfica.

El estudio nos informa también que con respecto al continente Americano, América del Norte cuenta con el 21% de mujeres directivas, mientras que América Latina obtiene un 23%, lo que revela que América Latina posee el 2% más de mujeres directivas que América del Norte.

En el Ecuador apenas el 2.6% del 100% de los cargos laborales que ocupan las mujeres, corresponde a puestos de dirección y gerencia, ocupando el primer lugar las trabajadoras de servicios y vendedoras.

Gráfico 3. Cargos laborales que ocupan las mujeres en el Ecuador, año 2012.



(Crespo, Gráfico, 2014)

(LaHora, 2012)

Cuadro 10. Grupo de ocupación, sexo, nivel de instrucción – CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA, CUENCA 2001 - 2010

CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010 - CUENCA			
Sexo	Grupo de Ocupación	Nivel de instrucción más alto al que asiste o asistió	
		Superior	Posgrado
Hombres	Directores y Gerentes	2426	625
Mujeres	Directores y Gerentes	1558	304

CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2001 - CUENCA			
Sexo	Grupo de Ocupación	Nivel de instrucción más alto al que asiste o asistió	
		Superior	Posgrado
Hombres	Directores y Gerentes	1593	56
Mujeres	Directores y Gerentes	734	17

(Crespo, Cuadro, 2014)

(INEC, 2001-2010)

Por medio de esta comparación entre los censos realizados por el INEC en los años 2001 y 2010, se constata el hecho de que el número de mujeres que ocupan cargos de dirección ha aumentado considerablemente.

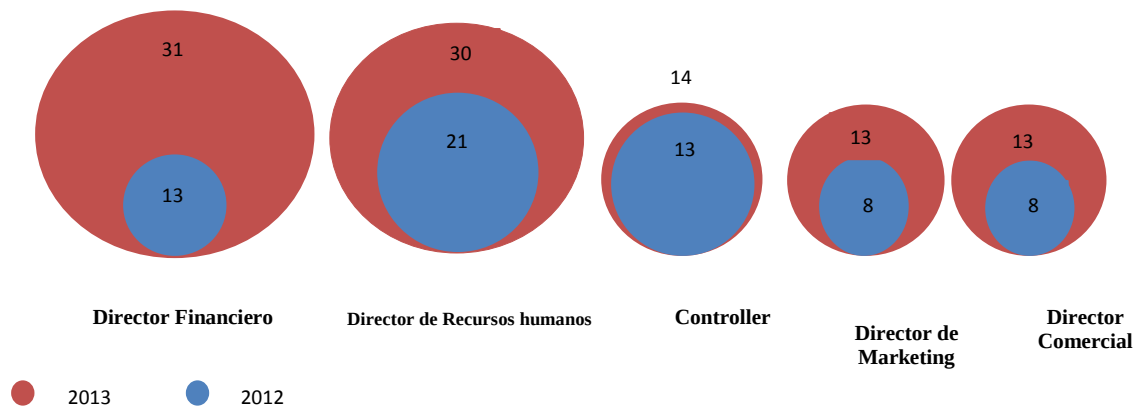
Sin embargo según la consultora Deloitte, en un estudio realizado en el Ecuador en Marzo del 2013, acerca de las mujeres ejecutivas, se concluye a través de una muestra de 97 empresas del mercado ecuatoriano, distribuidas entre empresas nacionales y multinacionales, que del total de mujeres que laboran en estas organizaciones, un 14% registra que casi la tercera parte de su personal de mujeres (30%) ocupa cargos ejecutivos. Un 59% de mujeres tiene una participación de menos 5% a 10% en cargos ejecutivos. (Deloitte C. , 2013)

Por lo que la participación de las mujeres en cargos gerenciales ha aumentado a través de los años, pero, aún es baja.

Otro dato interesante e importante de revisar lo ofrece, el informe, basado en los resultados del estudio mundial de la consultora Grant Thornton, el mismo que llega a las siguientes conclusiones acerca de los roles directivos en el mundo, de los cuales 24% son ocupados por mujeres. Además la misma consultora, dice que, las direcciones más

ocupadas por mujeres en el mundo son las Finanzas, donde estas ocupan el 26% y las de Recursos Humanos, ocupando el 21%. (Thornton, 2012)

Gráfico 4. Roles directivos más frecuentados por mujeres a nivel mundial



(Crespo, Gráfico, 2014)

Fuente: (Thornton, 2013)

De manera similar ocurre en el Ecuador, acerca de las áreas en las empresas que concentran la mayoría de mujeres ejecutivas, estas son:

- Recursos Humanos 26%
- Finanzas 23%
- Marketing 15%
- Tecnología 5%
- Gerencia General 4%
- Vicepresidencia 3%

(Deloitte C. , 2013)

Otra realidad importante que se constata a través de lo citado es que las mujeres en su mayoría son requeridas como Directoras para áreas de Recursos Humanos y Finanzas.

Por otro lado el estudio destaca que el desarrollo de carrera de la mujer dentro de la empresa se ve cortada al no existir un equilibrio con la familia. Ya que se considera que el 52% de las madres ejecutivas limitan sus carreras profesionales para buscar equilibrio entre el trabajo y la familia. Constatándose también que dentro de sus organizaciones el 35% cuenta con algunas políticas de flexibilidad laboral para madres ejecutivas y el 65% no las tiene.

En lo que respecta a la remuneración, el estudio concluye que en su mayoría no existen diferencias, sin embargo los que respondieron de manera positiva, estiman que esto se debe a factores culturales y paradigmas como menor productividad y que sus decisiones no son valoradas. (Deloitte C. , 2013)

Otras investigaciones y estudios acerca de los obstáculos que se presentan en la carrera femenina dentro del medio laboral, han arrojado diferentes datos estadísticos y teorías, que se incluyen a continuación.

2.3.3 Teorías sobre la participación de la mujer en cargos de dirección y obstáculos que enfrenta.-

La incursión de la mujer dentro de la esfera profesional, y su avance en el posicionamiento de cargos de alto nivel jerárquico han dado paso al surgimiento de diferentes teorías sobre dicha participación en estos cargos. Teorías que tratan de identificar los obstáculos y beneficios que tiene una mujer al asumir un rol directivo o de Jefatura.

1. **Teoría del techo de Cristal**, este término se refiere a la existencia de barreras en las empresas que impiden que la mujer ejecutiva ascienda a altos cargos de poder. De esta teoría parten las llamadas esferas que tratan de explicar la trayectoria femenina dentro de la empresa:

a) Esfera Individual: Se centra en la formación del concepto de la mujer desde su niñez y el significado del trabajo.

b) Esfera Privada: Explica la influencia del conflicto trabajo-familia en sus decisiones laborales.

c) Esfera organizacional: explica la influencia de las políticas y prácticas al interior de la empresa en la trayectoria laboral de las mujeres.

2. **Teoría del Laberinto**, según esta teoría existe una determinada ruta para que las mujeres asciendan a altos cargos y esta ruta se encuentra llena de sobresaltos y recodos difíciles de enfrentar, pero que las ejecutivas superan a fin de alcanzar mayores niveles jerárquicos al interior de las instituciones. (Eagly A. &., 2007)
3. **Auto discriminación**, por la falta de interés o motivación de las mujeres por una concepción altruista-afectiva del trabajo. (Hola, 1992)
4. **Teoría del Déficit**, la cual plantea que la mujer carece de la experiencia laboral necesaria para ascender a cargos altos. (Heilman, 2001)
5. **Demandas de la vida familiar**, Según (Eagly A.1987) la participación es baja debido a todo lo que implica la familia y el rol de la mujer en ella. (Eagly A. , 1987)
6. **Rasgos asociados al tipo de trabajo**, De acuerdo a (Rudman, 1999) los rasgos no son exclusivos de uno o de otro pero en los hombres el no tenerlos es ausencia, mientras que en las mujeres es carencia. (Gallegos, 2012)
7. **Teoría de la congruencia de Rol**, si bien las mujeres son evaluadas como eficientes y competentes, son percibidas como no ajustadas a los roles y

estereotipos femeninos y esta falta de ajuste incide en las expectativas de desempeño sobre esa persona creando una predisposición negativa. (Eagly A. , 1987)

Debido a que la mujer cumple una función primordial como pilar de su familia, debe invertir su tiempo tanto para el crecimiento familiar como para el profesional, priorizando generalmente a la familia, por lo que deciden seguir carreras más cortas, trabajar a medio tiempo o en última instancia abandonar el trabajo, lo que a su vez conlleva a ascensos más lentos y menores salarios.

Al igual que en el resto del mundo la maternidad es otra grave problemática a la que se enfrenta la mujer ecuatoriana, atribuyéndosele un (30%). Existe una percepción que se ha ido generalizando acerca del gran costo que representa una mujer embarazada para la empresa, existiendo aún organizaciones donde se solicitan pruebas de embarazo previas a la contratación de personal femenino.

Las teorías que más resaltan y guardan relación con los datos bibliográficos expuestos son la del Techo de cristal y demandas de la vida familiar, pues equilibrar entre trabajo y familia no es imposible pero si requiere un mayor sacrificio, así como también depende de las normas y valores con las que se maneje la empresa para poder dar o no la apertura necesaria al género femenino (esfera organizacional). También está la teoría de congruencia del rol, aunque cada vez más se le dé el valor correspondiente a la mujer y su desempeño en el trabajo, aún quedan ciertos perjuicios de la capacidad de la misma, perjuicios causados por una sociedad machista.

Hay otra cuestión que afecta directamente a la mujer en su vida laboral, posiblemente, producto de la congruencia de rol: la desigualdad salarial. Según un estudio del Banco Interamericano de desarrollo BID, las mujeres ganan cerca del 14% menos que los hombres, en el Ecuador. (Universia, 2014)

Datos como estos confirman la existente discriminación salarial hacia la mujer. A pesar de que la constitución ha establecido políticas que buscan equilibrar estas diferencias, los estudios que se realizan en las empresas recopilando este tipo de datos reflejan que la realidad es otra y difícil de equiparar.

En el Ecuador existe una tasa de desempleo a nivel urbano del 4.9%. La Población Económicamente Activa es de 4.607.495 personas de las cuales 42.54% son mujeres y 57.46% son hombres. (www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php, 2013)

Del resto de teorías expuestas, la mayoría se aplican en el Ecuador, hallándolas inciertas a la teoría de la auto discriminación y la de los rasgos asociados al tipo de trabajo. En cuanto a la teoría del laberinto, esta se aplica en general para todo individuo, ya que argumenta que existe una ruta para que las mujeres asciendan a altos cargos, la cual se encuentra llena de sobresaltos difíciles de enfrentar y que deben ser superadas, esta ruta se considera aplicable para todas las personas sin distinción de género, incluso es algo que concurre en la vida diaria.

A nivel mundial otros de los factores que se entenderían como obstáculos (producto de las diferencias de género) están, ser demasiado emocionales y poco prácticas (9%), sin embargo entre las habilidades que resaltan están, el orden (35%), la responsabilidad (30%) y productividad (18%). De igual forma, se les atribuyen factores negativos como mayor estrés (9%) e inestabilidad (8%). (Mercer, 2012)

Años atrás, las empresas veían a las mujeres como una minoría de la cual no podían obtener mayor provecho, excluyéndolas o relegándolas a cargos que subestimaban sus capacidades. Sin embargo, en la actualidad las empresas se han dado cuenta como se han desaprovechado estas valiosas capacidades y habilidades femeninas. La tendencia del ahora es que las mujeres se hagan cada vez más participes en la administración y dirección de las organizaciones.

Tanto los hombres como las mujeres tienen las mismas oportunidades de instrucción y de desarrollo laboral y por tanto acceso a todos los puestos de trabajo dentro de las organizaciones, claro siempre y cuando cumplan con todas las competencias requeridas

para

determinado

cargo.

Se afirma que las mujeres poseen cualidades “femeninas” como la capacidad de establecer relaciones y la aptitud para trabajar en equipo que son valiosas en una atmósfera de gestión empresarial más cooperativa e innovadora. (Claes, 1999)

Generalmente, las mujeres profesionales tienden a tomar la iniciativa, alientan a la participación, son más prácticas que teóricas, buenas comunicadoras interpersonales, cooperadoras más que competidoras, fomentando así el trabajo en equipo. Son las que inculcan los valores en la familia, teniendo por ende la capacidad de arraigarlos también en las organizaciones.

Sin duda alguna, la mujer ha obtenido ganar gran espacio tanto en la esfera académica como en la esfera profesional, demostrando resultados de eficacia en su gestión dentro de ambos campos.

Pese a demostrar éxito en su desenvolvimiento, aún queda camino por recorrer para lograr la equiparación de sus derechos con los del género masculino.

2.4 El Área de Recursos o Talento Humano.-

La evolución de los RR.HH., refleja lo que está sucediendo en todos los sitios: cuestiones que afectan a la gente, a las organizaciones y a los entornos socio-políticos de todo el mundo. Es emocionante ver que la función de los RR.HH. ha ido ocupando una posición cada vez más importante en muchos de los grandes cambios y tendencias recientes que afectan a las organizaciones empresariales de hoy en día. (Dave Ulrich, 1998)

La diferencia entre la empresa que tiene éxito y la que sobrevive a duras penas está en la calidad de su Gestión de los Recursos Humanos; hablar de Recursos Humanos no significa pensar que los hombres son unos recursos, sino que los hombres tienen recursos; la gestión de Recursos Humanos pretende desarrollar los recursos (competencias, talentos, habilidades, etc.) de todos los que trabajan en la empresa. (Peretti, 1997)

A la administración de Recursos humanos, también se la ha conocido y aún se la reconoce como administración del personal o de personas. La administración del personal incluye la manera en cómo las organizaciones valoran a las personas que trabajan dentro de ellas, considerándolas no únicamente meros recursos organizacionales, cuya finalidad es la producción de un bien o la prestación de un servicio, sino reconociendo al personal como recurso humano dotado de inteligencia, pro actividad y demás habilidades y conocimientos que deben ser desarrollados y aprovechados de diferentes maneras para el éxito del negocio.

El reconocido autor Chiavenato en su libro “Administración de Recursos humanos” (1999), dice: “El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.”

El concepto y el valor que tiene el trabajador o empleado para la empresa u organización ha evolucionado, por consiguiente, el trato y la administración del personal también ha sido modificada.

La administración de Recursos humanos es importante para todo gerente, de toda área. Para lograr evitar:

- Seleccionar a la persona equivocada.
- Alta rotación de personal o personal insatisfecho.
- Que la gente no esté comprometida.
- Que los empleados piensen que su salario es injusto.
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

(Chiavenato, 1999)

La gestión del personal es un tema que compete a todo Gerente o responsable del área, ya que tienen personal bajo su control y responsabilidad, por lo tanto los gerentes y responsables deben tener conocimiento de Recursos humanos y deben apoyar con el departamento o área de Recursos humanos, en el caso de que exista este departamento dentro de la empresa.

Recursos humanos tiene como objetivos, proveer a la organización del personal que mejor se ajuste a ella, retener a este personal por medio de motivación e incentivos y detectar las debilidades y fortalezas del personal para de forma posterior poder desarrollar su potencial. Para poder lograr un manejo adecuado del personal en las organizaciones, se han creado subsistemas que permitan conseguir grandes beneficios tanto para las empresas como para las personas que las conforman. Según Martha Alles en su libro “Gestión estratégica de Recursos humanos, gestión por competencias” (2008), menciona los siguientes subsistemas: Atracción, selección e incorporación, Análisis y descripción de puestos, Remuneraciones y beneficios, Evaluación de desempeño, Formación y Desarrollo y planes de sucesión.

En este contexto es necesaria una referencia breve sobre los diferentes subsistemas de Recursos humanos.

2.4.1 Atracción, selección e incorporación

La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Pasos de la selección:

- Definir el perfil.
- Identificar puntos clave.
- Generar confianza en el cliente interno.
- Elegir el/los canales de búsqueda.
- Realizar una preselección de Curriculum vitae.

- Proceder a la lectura de Curriculum vitae.
- Realizar entrevistas (varias rondas).
- Realizar evaluaciones de distinto tipo.
- Armar la carpeta de finalistas.
- Concertar entrevistas con el cliente interno.
- Realizar seguimiento.

La clave del éxito de todo proceso la constituye, básicamente, que el mismo sea sencillo y corto, y cubra los requisitos de la organización.

El trabajo de Recursos humanos comienza con la incorporación del nuevo personal. Sobre este subsistema recae una gran responsabilidad, como es la de seleccionar a la persona que demuestre idoneidad para el cargo a ocupar, por ello es muy importante que las herramientas que se vayan a utilizar en el proceso, como: perfil del cargo, anuncio por medio de prensa, solicitud de empleo, preguntas para la entrevista, test o evaluaciones aplicar, etc; sean revisadas y escogidas rigurosamente. Ya que de estas herramientas también dependerá la elección final del mejor candidato.

En ciertas empresas la responsabilidad absoluta de seleccionar al personal para ocupar cierto cargo, recae sobre Recursos humanos, sin embargo en otras empresas, Recursos humanos es un apoyo en un inicio del proceso, pero la decisión final la suelen tomar los responsables o Jefes directos del cargo a seleccionar o incluso el Gerente o cabeza de la empresa, por medio de una entrevista final o siendo partícipes en las pruebas, evaluaciones o test a los que se les suele someter a los candidatos a ocupar el cargo.

2.4.2 Análisis y descripción de puestos

El análisis, descripción o documentación de puestos es una técnica que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

La descripción de puestos es la base para el desarrollo de los distintos procesos o subsistemas de recursos humanos.

Para una correcta descripción de puestos se realizan los siguientes pasos: la entrevista con el o los dueños del puesto en donde se obtiene la información (también suele participar el jefe inmediato del puesto), puede usarse o no un cuestionario; y, la confirmación de la información obtenida. El resultado del levantamiento de información debe ser revisado con el supervisor inmediato.

Existen distintos métodos para la descripción y análisis de puestos: observación directa para los casos más simples, entrevista dirigida al ocupante del puesto, cuestionario que completa el ocupante, o mixta que combina la entrevista con el cuestionario.

La revisión y actualización de las descripciones de puestos es muy importante. Se la puede realizar una vez al año o incluso dos veces, ello dependerá de los cambios que se susciten en la empresa a causa del mercado, la tecnología, etc. (Alles M. , 2008)

En el manual de funciones que contiene los descriptivos de cargos, se detalla de forma ordenada diferentes aspectos considerados primordiales para poder ejercer el cargo, entre los principales están: la misión del cargo, funciones o responsabilidades del mismo, el organigrama (ilustración que visualiza la posición jerárquica en la que se ubica el cargo dentro de la empresa), la formación académica y experiencia requerida y finalmente las competencias o habilidades necesarias para el cargo.

Algunos manuales suelen incluir en sus descriptivos de cargos, los riesgos a los que se expone el cargo y otros aspectos que se han de considerar importantes. El diseño del perfil de cargos y los aspectos a describirse que contendrá el mismo, varía conforme así lo estime la persona encargada de desarrollar este descriptivo y si la empresa lo aprueba.

2.4.3 Remuneraciones y Beneficios

La remuneración influye en el rendimiento del trabajador, por ello remunerar adecuadamente debe ser un tema de preocupación de todo empleador.

El objetivo del subsistema de compensaciones incluye el estudio y análisis de salarios (para ello se debe considerar la evaluación de puestos y una apreciación del rendimiento

individual de los trabajadores), políticas de beneficios más allá de lo que fijen las leyes vigentes en cada país y el manejo de información estadística para la comparación con el mercado. Asegurándose, de este modo, el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado que necesita la organización.

Esta función de remunerar al personal, no siempre es una responsabilidad que recae sobre recursos humanos, y, cuando lo es, los salarios pueden estar ya establecidos de antemano por Gerencia o los Accionistas del negocio, por lo que a Recursos humanos únicamente le correspondería la entrega del pago, así como la certificación del mismo. La revisión y fijación de salarios es conveniente hacerla al inicio de un negocio, ya que si, cierta empresa ha venido trabajando por mucho tiempo con un rango salarial establecido para sus trabajadores, y de pronto la organización decide pagar conforme al desempeño, se ocasionará un grave problema debido a posibles represalias de trabajadores desconformes.

Parte de los beneficios que ofrecen las empresas a sus trabajadores han sido establecidos por el gobierno del país en la que se encuentra establecida. Otros de los beneficios adicionales son creados por las mismas empresas, las cuáles en ocasiones se valen de Recursos humanos para ingeniarse tales beneficios que logren crear motivación en el personal. Los beneficios que brinde la organización dependen del valor que la empresa le dé al recurso humano que trabaja en ella, y, ello a su vez depende en gran medida de la cabeza de la empresa u organización.

2.4.4 Evaluación de Desempeño

En el libro “Administración de Recursos humanos” (1999) Chiavenato dice lo siguiente: que la evaluación del desempeño es una apreciación del desempeño del individuo en el cargo; toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico, ya que involucra que los trabajadores sean evaluados de forma constante, es decir repetidamente ya sea para una fecha establecida o no.

La responsabilidad del proceso de evaluación de desempeño se atribuye a recursos humanos; quien evalúa al personal es el propio jefe, recursos humanos prepara y acompaña a guiar y controlar el proceso.

La evaluación de desempeño tiene por objetivos principales:

- Capacitaciones.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado por medio de retroalimentación de las partes.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Reubicar al trabajador en un puesto de trabajo.

Por lo general, los principales beneficiarios de la evaluación de desempeño son: el trabajador, el jefe, la empresa, y la comunidad.

Entre los tipos de evaluación del desempeño están:

- Tradicional enfoque de evaluación de desempeño.
- Evaluación de desempeño por competencias.
- Evaluación de 180°.
- Evaluación de 360°.

(Alles M. , 2008)

El proceso o los pasos para la realización del subsistema de evaluación de desempeño, varía en función de la empresa que lo realiza, cada empresa tiene su forma de implementar el sistema. Como todo proceso administrativo, generalmente inicia con la planificación entre RRHH, Jefes departamentales y Gerencia General, donde se identifican los objetivos del proceso. Luego se organiza, por medio de la elaboración del

cronograma de evaluación, el cual contiene fechas, horarios y participantes de la evaluación, también se puede incluir la socialización al personal acerca del proceso a realizarse (es muy importante, sin embargo hay empresas que no lo hacen). La ejecución del proceso incluye las entrevistas de evaluación al personal, las personas presentes en ella también es algo variable, pero habitualmente están conformadas por Recursos humanos, Jefe inmediato, trabajador evaluado y Gerente. Finalmente, una vez ya con los datos obtenidos y los resultados presentados y retroalimentados, se procede a llevar un control o seguimiento del desempeño del personal, especialmente de los que hayan obtenido resultados deficientes.

Los objetivos finales de la evaluación de desempeño son varios y muy beneficiosos para todas las partes participantes. A pesar de esto hay empresas que realizan este proceso, y no incorporan cambio alguno, simplemente se quedan con la información para su base de datos y para cumplimiento ante posibles auditorías.

2.4.5 Capacitación y entrenamiento

Una de las tareas que adopta el área de Recursos humanos es, el colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea, su forma de trabajar, esto se lo consigue por medio de la capacitación.

Las empresas recurren a la capacitación para poder mejorar sus resultados, la posición que tienen en relación a la competencia, y las personas buscan capacitarse para mejorar su desenvolvimiento en las tareas y funciones, lo que les va a permitir crecer personal y profesionalmente.

Debido a la competitividad dentro del mundo profesional, cada vez se hace más imperioso e imprescindible contar con el vasto conocimiento, para poder obtener un puesto de trabajo; ya no conviene estancarse en los conocimientos aprendidos, el medio demanda que la persona se mantenga actualizando e incorporando en sí nuevos conocimientos, que se vayan ajustando a medida de que avanza la sociedad.

La capacitación siempre debe estar acorde al puesto de trabajo, al plan de carrera (en caso de haberlo), y a la empresa (misión, visión y valores).

El rol de recursos humanos en la capacitación consigue su objetivo de forma exitosa siempre y cuando trabaje en equipo junto a la línea para la cual se está desarrollando la actividad.

Las funciones de cada uno son:

Recursos humanos: Preparar el material de capacitación, coordinar los esfuerzos de capacitación, conducir y organizar la capacitación fuera del trabajo, diseñar el relevamiento de necesidades de capacitación.

Línea: Provee la información técnica necesaria, verifica necesidades de capacitación, conduce la capacitación dentro del trabajo, determina quién debe ser capacitado.

Sin embargo, estas funciones mencionadas podrían variar, es decir algunas de las funciones correspondientes a Recursos humanos corresponde ejecutar a línea o viceversa.

La detección de las necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de los planes de sucesión o de otras funciones dentro del desarrollo de las personas; las necesidades de capacitación pueden exceder a las posibilidades de la organización, por ello se debe establecer cuáles son las necesidades prioritarias. (Alles M. , 2008)

Las empresas deben otorgar la importancia debida al subsistema de capacitación que están proporcionando a sus trabajadores, deben tener presente que la capacitación representa una inversión para su negocio y, no verla como un gasto obligatorio. Por ello es necesario que esta responsabilidad recaiga sobre el área de Recursos humanos, la cual se encarga del manejo de personal por lo tanto conoce a la gente con la cual trabaja, conoce sus necesidades y habilidades.

Esta capacitación al igual que todo proceso debe ser planificada con antelación, investigando en primera instancia acerca de posibles capacitadores externos o internos, luego se pasa a comparar calidad y costes que ofrecen estos capacitadores, para que en base al presupuesto con el que cuenta la empresa, se determine cuál es la mejor opción,

asegurando una capacitación que en un futuro producirá los resultados esperados para las personas y para la organización.

2.4.6 Desarrollo y Planes de sucesión

La principal función del área de Desarrollo de Recursos Humanos es el cuidado del capital intelectual de la compañía, por ello esta función está en estrecha relación con capacitación y entrenamiento, puesto que el capital intelectual está compuesto por las personas que trabajan en una organización.

Entre las principales funciones del área de Desarrollo de Recursos Humanos están:

- Administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia.
- Definir los planes de carrera de la organización.
- Coordinar las evaluaciones de desempeño.
- Administrar los sistemas de planes de sucesión.
- En ocasiones, la función de Desarrollo incluye, o supervisa, la capacitación.

(Alles M. , 2008)

Las carreras dentro de una organización pueden crecer en diferentes sentidos: ascendente, enriquecimiento o expansión, desplazamiento lateral y descendente.

Hacer carrera es conquistar lo que más nos interesa en nuestro trabajo. La carrera puede ser planificada por la propia compañía o no. Cualquier empleado puede hacer carrera, pero es conveniente para la empresa identificar los empleados claves y elaborar para ellos planes de carrera especiales.

Es necesario prever como remplazar a cada una de las personas clave de la organización ante desvinculación de la empresa o por licencias. Por lo tanto, cada posición clave, gerencial o de supervisión, debe tener su cuadro de reemplazo; a este proceso se le denomina plan de sucesión.

Como principales objetivos de los planes de carrera, sucesión y promoción están:

- Favorecer la retención del personal clave.
- Asegurar la continuidad gerencial.
- Posibilitar el desarrollo y la realización del personal.

Los planes de sucesión se refieren a la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características. Por eso es importante contar con los planes de carrera de los demás trabajadores, lo que permite identificar que personas están aptas para suceder a otras ante posibles salidas, lo que se tomará en cuenta son las competencias y las necesidades de capacitación.

El desarrollar programas de planes de carrera y planes de sucesión involucra una inversión de tiempo y dinero; No todas las empresas están en la capacidad de invertir esta importante gestión, es por ello que en su mayoría son las grandes empresas quienes adoptan y desarrollan este tipo de programas.

Elaborar planes de carrera para los trabajadores, a más de cumplir con la función del desarrollo del personal, es considerado un factor motivacional para toda la empresa; el trabajador desea que se preocupen por la mejora de sus capacidades, creando también en él un sentimiento de compromiso con el negocio.

Los planes de sucesión se derivan de los planes de carrera. Al conocer cuáles son las posibilidades y limitaciones de cada uno de los colaboradores, se puede deducir cuál de ellos está más apto para suceder u ocupar el puesto del trabajador a desvincularse, lo que representa un ahorro para el negocio, tanto en tiempo como en dinero. (Alles M. , 2008)

Los subsistemas mencionados, son los procesos primordiales que se llevan a cabo dentro del área de Recursos Humanos, pero va a depender de la empresa, el que se incluya o no cada uno de estos subsistemas, lo que también puede variar en conformidad con el tamaño de la empresa. Por lo general en las empresas grandes es en donde se incluyen todos los subsistemas, ya que poseen la inversión necesaria para el desarrollo de los mismos.

Para manejar los subsistemas de Recursos humanos, actualmente se cuenta con una amplia variedad de herramientas que facilitan el desarrollo e implementación de estos procesos a las organizaciones. Para las empresas es muy importante escoger correctamente a los profesionales sobre los cuales recaiga la responsabilidad del manejo de personal, ya que nos encontramos en la era, en la cual, las personas representan el capital humano, el motor que hace funcionar a las empresas; sin embargo no todas las empresas están conscientes de esta realidad, aún continúan otorgando al personal un valor inferior al que realmente le corresponde.

Cada uno de estos subsistemas es un proceso que requiere de ciertas aptitudes y competencias para poder llevarlos a cabo, por lo que se va a necesitar de una persona que posea tales competencias, así como contar también con la capacidad de desempeñarse de forma multifuncional, permitiendo desarrollar el Talento humano del negocio y consiguiendo así el éxito organizacional.

2.5 Conclusión.-

De todos los estudios e investigaciones realizadas, se puede llegar a la conclusión de que el hombre y la mujer son diferentes biológicamente, sus cuerpos están diseñados de distintas maneras. También se establecen diferencias en los roles, lo que es resultado justamente de estas diferencias biológicas y psicológicas, así como también por parte de una sociedad determinantemente influyente.

En el ámbito académico, Ecuador es uno más de los países que se ha insertado en la tendencia mundial de educación de tercer nivel, siendo la matrícula femenina en el año 2008 del 54%, en relación al hombre que obtuvo un 46%; otro dato importante es, que el desempeño del género femenino en los estudios universitarios parece también ser superior, obteniendo un 55% entre 2006-2008, que el género masculino, quien obtiene 45%; otro dato revela que hay más mujeres graduados en el año 2008, quienes obtienen un 60% en comparación con el hombre, que obtiene un 40%.

El gobierno del Ecuador ha elaborado políticas que apoyan el progreso de la mujer en el ámbito laboral, y está fomentando también su participación, para situarse en cargos directivos o de alto nivel jerárquico dentro de las empresas, instituciones u organizaciones.

Un estudio de Deloitte (2013) en el Ecuador, registra que de un 59% de mujeres que laboran en organizaciones, menos del 10% participa en cargos ejecutivos, por lo que la participación de las mujeres en cargos gerenciales ha aumentado con los años pero aún es baja. (Deloitte C. , 2013). Otro dato interesante de este mismo estudio dice que las direcciones más ocupadas por mujeres en el Ecuador son Recursos humanos ocupan el 26%, Finanzas 23%, Marketing 15%, Tecnología 5%, Gerencia general 4% y Vicepresidencia 3%. (Deloitte, 2014)

Toda área de una empresa u organización requiere de competencias y habilidades, recursos humanos no es la excepción, por consiguiente, el siguiente capítulo, pretende identificar cuáles son estas competencias o capacidades necesarias, para desenvolverse dentro de un área de Recursos o Talento humano.

CAPITULO III: ROL QUE DESEMPEÑA UNA MUJER COMO JEFA DE RECURSOS HUMANOS.-

3.1 Introducción.-

Luego de revisar la información que ha proporcionado datos interesantes con respecto al desarrollo biológico, psicológico y social de la mujer, se analizó también, cuál es la situación de la mujer en el aspecto profesional; como resultado se menciona que, existe un incremento de mujeres dentro de la esfera académica, profesional y en cargos de dirección, incluyéndose a RRHH, como la profesión o carrera, dentro de la cual, la mujer logra destacarse bajo el desenvolvimiento de un papel directivo.

Por lo mencionado, este capítulo se centrará en primer lugar, a indagar en el tema de Recursos humanos, identificando cuáles son las habilidades y competencias requeridas para ejercer la dirección del área. Una vez verificadas estas competencias, se permite deducir si la mujer posee tales habilidades, lo que la lleva a destacarse en la profesión.

A continuación parte de este capítulo, expone la tabulación de los resultados del trabajo de campo y su debida interpretación.

Por medio del análisis de estos resultados y de la información bibliográfica recolectada a lo largo de los capítulos, y, teniendo además en cuenta las habilidades y competencias requeridas por Talento humano, finalmente se obtienen e interpretan los objetivos planteados desde un inicio.

3.2 Competencias o habilidades que requiere el área de Recursos humanos.-

El informe, basado en los resultados del estudio mundial de la consultora Grant Thornton, identifica que, la segunda dirección más ocupada por mujeres en el mundo, es la de Recursos o Talento Humano, ocupando el 21%. (report, 2012)

Estas cifras a nivel mundial confirman la eficiencia del género femenino en el desenvolvimiento en un puesto directivo dentro del área de Recursos Humanos, y nos lleva a cuestionar, ¿que hace que más mujeres opten el ejercer una carrera dentro de esta

área y lleguen a hacerse merecedoras o acreedoras a un puesto directivo en Talento Humano?.

Para llegar a posibles conclusiones, se empieza identificando que funciones recaen sobre el área de Recursos Humanos y las funciones de un Directivo dentro de la misma área en una empresa.

Las funciones o tareas que, por lo general, hoy en día se llevan a cabo dentro de un departamento de Recursos Humanos, son las que se describen a continuación:

a. Función de empleo:

Comprende actividades relacionadas con:

- Planificación de plantilla.
- Definición del perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo.
- Selección de personal.
- Formación de persona.
- Acogida e inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

b. Función de administración de personal:

Esta gestión requiere una serie de tareas administrativas tales como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla.
- Control del absentismo.
- Régimen disciplinario.

c. Función de retribución:

Aquí se diseña el sistema de retribución del personal, a través del estudio de fórmulas salariales, política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

d. Función de desarrollo de los Recursos Humanos:

Esta función comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

e. Función de relaciones laborales:

Esta función principalmente se ocupa de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se tocan temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, etc. También en esta función se trata de la prevención de riesgos laborales y de alcanzar un clima de trabajo agradable.

f. Función de servicios sociales:

Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral, estos pueden ser:

- Economatos
- Guarderías
- Becas y ayudas para estudios
- Servicios médicos de empresa
- Seguros colectivos de vida
- Seguros complementarios de jubilación y enfermedad
- Clubes deportivos y centros recreativos

(Chiavenato, 1999)

Las funciones que se desarrollen en el departamento de Recursos Humanos van a depender en primera instancia del tamaño y de la actividad a la que se dedique la empresa.

En función de las actividades encomendadas al área de Recursos humanos de cierta empresa, se designará las funciones que tenga que desempeñar el Gerente o superior de la misma área.

Las actividades, responsabilidades o funciones que realice el cargo van a depender de las competencias que requiera el mismo. Como dice Spencer y Spencer “las competencias pueden ser adquiridas o innatas y definen el perfil de cada persona respecto de las actividades que podría realizar. (Spencer, 1993)

Es por ello, que, para determinar si una persona es apta o no, para desarrollar las funciones del departamento de Recursos humanos, debemos conocer cuáles son las competencias necesarias que requiere el cargo, y en base a estas competencias, analizar si la persona que desea ocupar este cargo, posee dichas competencias.

Para identificar cuáles son las competencias requeridas para desempeñarse en un cargo de superior dentro del área de Talento humano, se procedió a analizar por medio de investigación bibliográfica cuáles son estas competencias según indistintos autores internacionales reconocidos que las han estudiado, y, para fortalecer la investigación, se incluye también las competencias que constan en un descriptivo de cargos de una entidad a nivel nacional y local.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de todas las competencias revisadas y su autor correspondiente, con la finalidad de resaltar las competencias más mencionadas, determinándose como las esenciales para el cargo.

Cuadro 11. Cuadro comparativo de las competencias esenciales para un puesto directivo en Recursos humanos

AUTOR	DAVE ULRICH	GABRIEL HENA O	PAULO PINZON	CLAUDIA GUEVARA	GRUPO RBL	DESCRIPTIVO INEC
COMPETENCIAS	1. Socio Estratégico	1. Liderazgo personal	1. Conocimiento del negocio	1. Liderazgo	1. Posicionador estratégico	1. Planificación y gestión
	2. Experto Administrativo	2. Comunicación	2. Integridad	2. Trabajo en equipo	2. Capacidad de construir	2. Pensamiento analítico
	3. Líder de los empleados	3. Pensamiento estratégico	3. Visión/agente de cambio	3. Pensamiento estratégico	3. Activista creíble	3. Orientación /Asesoramiento
	4. Agente de cambio	4. Foco	4. Integrador de procesos	4. Visión de negocio	4. Genera cambios	4. Juicio y toma de decisiones
		5. Trabajo en equipo	5. Líder	5. Creatividad	5. Innovador e integrador de RRHH	5. Pensamiento estratégico
		6. Gestión del cambio		6. Comunicación efectiva	6. Proponente de tecnología	6. Pensamiento crítico

Las competencias repetidas o con conceptos similares están pintadas del mismo color, considerándose por lo tanto las esenciales.

(Crespo, 2014)

Por medio de este cuadro comparativo, se llega a la conclusión de que las competencias requeridas para desempeñarse como Director, Gerente o máximo representante del área de Talento humano son:

- Pensamiento estratégico.
- Liderazgo.
- Adaptabilidad al cambio.
- Comunicación efectiva.
- Trabajo en equipo.
- Innovador e integrador de Rrhh.

- Juicio y toma de decisiones.
- Integridad.
- Pensamiento analítico.
- Inteligencia emocional.

La inteligencia emocional no fue mencionada por ninguno de los autores, sin embargo se creyó indispensable el incluirla, ya que es una competencia necesaria para todo puesto de trabajo, especialmente para cargos sobre los cuáles recae gran poder y se involucra el manejo de personas.

Hasta este momento, la información expuesta ha tenido como finalidad, en primer lugar, identificar las funciones esenciales que cumple el área de Talento humano, y, en segundo lugar, determinar cuáles son las competencias que debe poseer el representante del área de Talento humano, para poder desempeñarse en estas funciones.

Una vez recopilada esta información (base para la elaboración de los cuestionarios), se procederá a la aplicación de cuestionarios (encuestas y entrevistas) a la muestra establecida en el actual trabajo de tesis, permitiendo de esta manera, apreciar que hace a una mujer destacarse en la dirección de esta área y llegar al objetivo general: conocer el rol que desempeña una mujer como Jefe, Directora o representante máxima del área de Talento humano.

Cuadro 12. Funciones y competencias esenciales para el cargo de Dirección en el área de Talento humano

FUNCIONES DEL AREA DE RR-HH	COMPETENCIAS
Función de empleo	Pensamiento estratégico
Descripción puestos de trabajo	Liderazgo
Selección de personal	
Formación de personal	
Inserción nuevo personal	Agente de cambio
Función de Adm. De personal	Comunicación efectiva
Contratos	Trabajo en equipo
Nómina, seguros sociales	
Permisos, vacaciones, horas extras	Innovador e integrador de Rr-hh
Función de retribución	
Políticas salariales	Juicio y toma de decisiones
Incentivos	
Función de desarrollo de Rr-hh	Integridad
Planes de formación	
Desempeño de trabajadores	Pensamiento analítico
Motivación	
Función de relaciones laborales	
Conflictos laborales	Inteligencia emocional
Negociación colectiva	
Riesgos laborales	
Función de servicios sociales	
Becas y ayuda para estudios	Inteligencia emocional
Servicios médicos	
Seguros de vida	

(Crespo, Cuadro, 2015)

La información obtenida por medio de investigación bibliográfica, sobre las funciones y competencias esenciales del área de Talento humano, aportó a la elaboración de los cuestionarios, utilizados posteriormente para levantar la información, dirigida a la población objetivo (trabajo de campo), la misma que permitirá llegar a los objetivos finales del presente trabajo de tesis.

Una vez recolectada esta información clave, se procede a exponer sus resultados. En primera instancia se redactarán las características de la población objetivo utilizada, y, a continuación, los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de ambos cuestionarios (entrevistas y encuestas).

3.3 Tabulación de los resultados del trabajo de campo.-

En la ciudad de Cuenca se encuentran establecidas aproximadamente 64 Empresas o Entidades públicas, dentro de las cuáles se ha podido constatar que 20 de las mismas no cuentan con un departamento o área de Recursos o Talento humano, reduciendo así la población a 44 empresas. De estas 44 entidades, 29 están bajo dependencia de matrices ubicadas en las ciudades de Quito o Guayaquil, teniendo únicamente aquí en Cuenca a una persona responsable de las funciones de Recursos humanos. De esta manera la población objetivo queda reducida a 15 entidades públicas, que cuentan con un departamento de Recursos o Talento humano, dentro del cual existe un Jefe/a del área y a la vez subordinados de los mismos (el número de población participante quedo reducido a 14, debido a que 1 de las entidades inicio un proceso de reestructuración, por lo que se procedió a establecer nuevo rango jerárquico, imposibilitando la aplicación de parte de trabajo de campo en la entidad).

El trabajo de campo fue aplicado en 14 entidades públicas que operan dentro de la ciudad de Cuenca, de las cuales 7 entidades tienen como representantes del área de Talento humano a personas de género femenino y las 7 restantes tienen representantes del área de Talento humano a personal de género masculino, obteniendo así, una muestra equitativa. Estas entidades son las siguientes:

Cuadro 13. Población: Entidades públicas y género de sus Gerentes generales y Representantes del área de Talento o Recursos humanos

ENTIDAD		GENERO REPRESENTANTE RRHH	GENERO SUPERIOR DEL REPRESENTANTE
1	Gobernación del Azuay	Masculino	Femenino
2	Empresa eléctrica CS	Masculino	Masculino
3	SRI	Masculino	Masculino
4	Federación deportiva del Azuay	Masculino	Masculino
5	EMUVI	Masculino	Masculino
6	Coordinación zonal de salud # 6	Masculino	Femenino
7	Gad Municipal de Cuenca	Masculino	Masculino
8	EMAC	Femenino	Femenino
9	Gobierno provincial del Azuay	Femenino	Masculino
10	IESS	Femenino	Masculino
11	ETAPA	Femenino	Masculino
12	INEC	Femenino	Femenino
13	ECU 911	Femenino	Masculino
14	EMOV	Femenino	Masculino

(Crespo, Cuadro, 2015)

En cada una de estas entidades se aplicó 2 técnicas de investigación (encuesta y entrevista), la entrevista, que fue dirigida al representante del área de Talento humano, con el objetivo de conocer las ventajas y desventajas que tiene un hombre/ mujer como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos, además de una encuesta, dirigida al Jefe inmediato (en algunos casos la encuesta se le aplico al par o incluso al subordinado, debido a que el Jefe inmediato era la máxima autoridad de la institución, por ende fue muy complicado que pudiera conceder tiempo para la encuesta), con el objetivo de conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee su colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos.

Los cuestionarios fueron aplicados en cada una de las instituciones públicas, fueron llenados directamente por la autora de la presente tesis; la aplicación de la entrevista tuvo una duración aproximada de 30 a 35 minutos, y, la aplicación de la encuesta duro entre 10 a 20 minutos.

Afortunadamente la gestión en las distintas entidades fue exitosa, cada una de ellas dio apertura para la realización del trabajo de campo. Como evidencia de la información obtenida, complementaria al trabajo de campo, constan las siguientes herramientas: solicitudes aprobadas por dichas entidades, firmas de las autoridades que participaron de los cuestionarios y grabaciones de voz, realizadas con las mencionadas autoridades.

A continuación se presenta la tabulación de los resultados obtenidos.

3.3.1 Entrevista dirigida a los/as Representantes del área de Talento humano.-

La entrevista consto de 14 preguntas, 9 preguntas abiertas y 5 preguntas cerradas. La entrevista fue aplicada a 14 personas, 7 mujeres y 7 hombres representantes del área de Talento o Recursos humanos.

Las edades de los representantes del área de Talento humano, de género masculino, oscilan entre 37 a 54 años de edad. En cuanto al estado civil, 5 están casados y 2 solteros; de los 5 casados, los 4 tienen hijos, ninguno de los solteros mencionó tener hijos. El tiempo ocupando el cargo como representantes de área, oscila, de 2 meses a 10 años. Curiosamente, los representantes que tienen menos tiempo desempeñándose en el cargo, asumen otro cargo dentro de la institución, generalmente este otro cargo, es administrativo y de una igual relevancia que el ser representante de Talento humano.

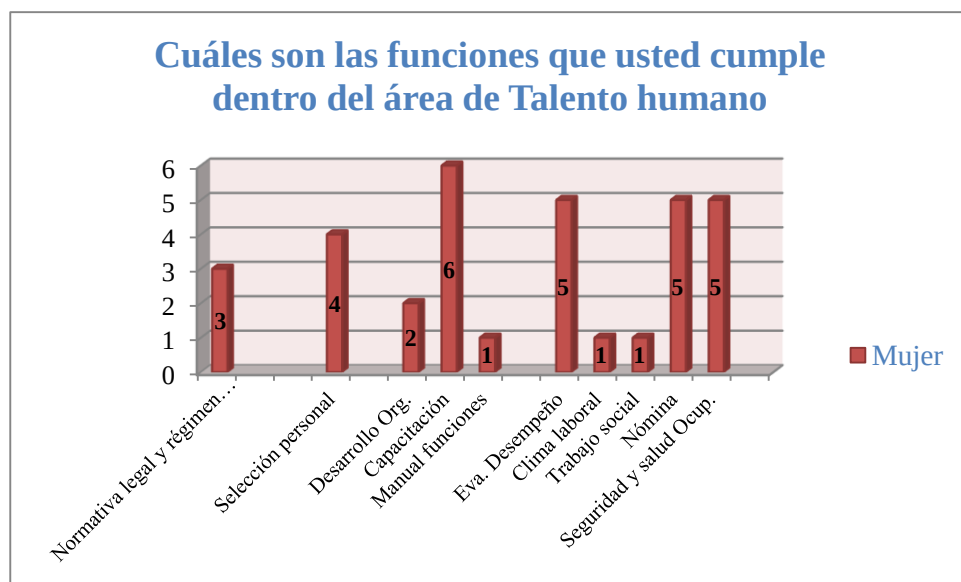
Las representantes de género femenino, tienen edades que oscilan entre 28 a 50 años, a diferencia del género masculino, tales representantes presentan edades más inferiores al varón. En cuanto al estado civil, 5 están casadas y 2 solteras, de las casadas, todas tienen hijos, y, solo una es madre soltera. Con respecto al tiempo que llevan asumiendo el cargo, este va de 5 meses a 6 años, también en este punto se halla una diferencia a favor del género masculino, quienes presentan mayor tiempo ejerciendo en el puesto, lo que podría indicar una probabilidad de mayor estabilidad laboral del género masculino. En el

caso de las mujeres representantes, ninguna de ellas asume otro cargo dentro de la entidad, como es en el caso de algunos representantes de género masculino.

Presentados los datos de identificación de los entrevistados, se pasa a exponer los resultados de las tabulaciones de dichos cuestionarios, que son los siguientes:

Pregunta 1: ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro del área de Talento humano?

Gráfico 5. Pregunta 1: Punto de vista del género femenino



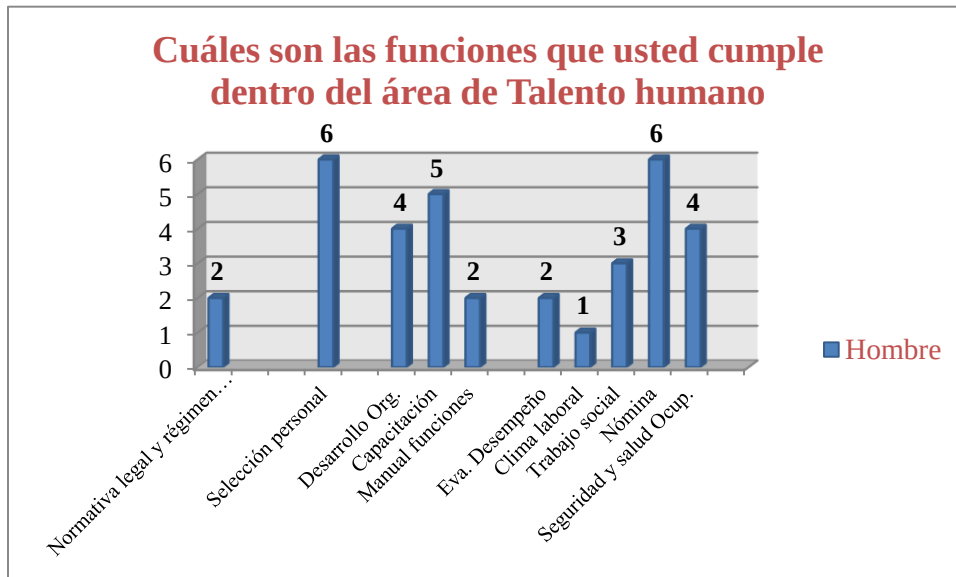
(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, las funciones que más se realizan son:

1. Capacitación.
2. Empatán en proporción: Evaluación de desempeño, Nómina y Seguridad y salud ocupacional.
3. Selección de personal.
4. Normativa legal y régimen disciplinario.
5. Desarrollo Organizacional.

6. Empatán en menor proporción: Manual de funciones, Clima laboral y Trabajo social.

Gráfico 6. Pregunta 1: Punto de vista del género masculino

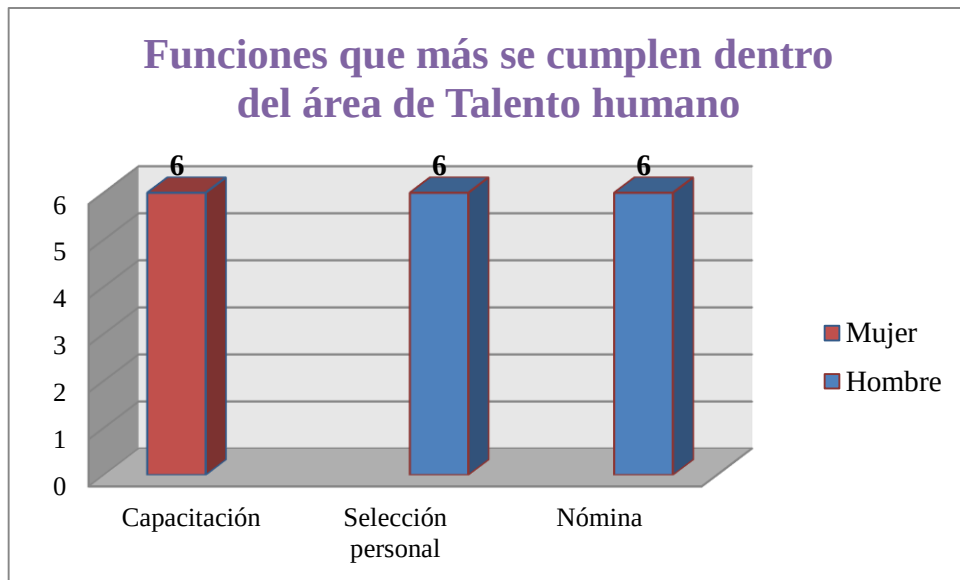


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, las funciones que más se realizan son:

1. Selección de personal y Nómina.
2. Capacitación.
3. Empatán en proporción: Desarrollo organizacional y Seguridad y salud ocupacional.
4. Trabajo social.
5. Normativa legal, Manual de funciones y Evaluación de desempeño.
6. Clima laboral.

Gráfico 7. Pregunta 1: Punto de vista ambos géneros

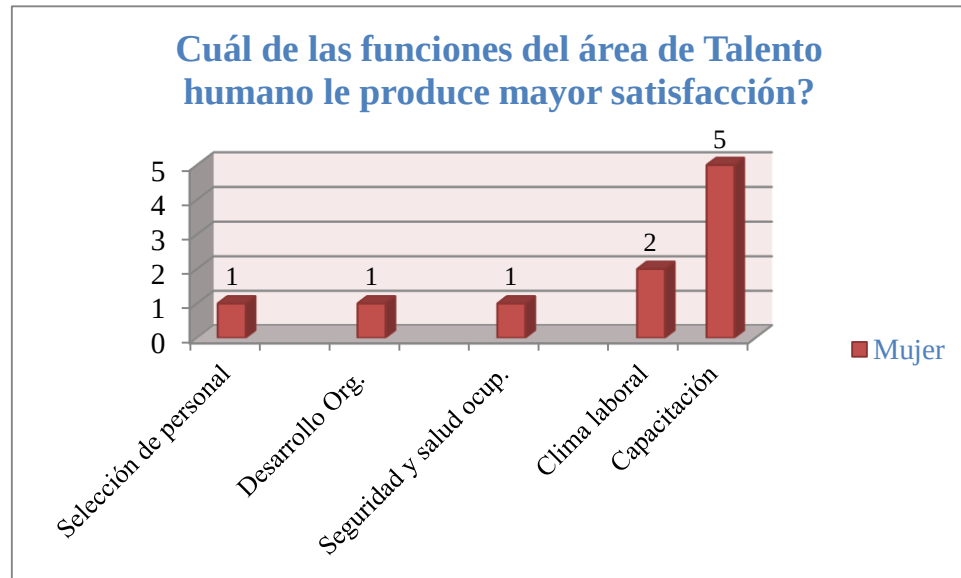


(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, la función que más se realiza es **Capacitación**, y en el caso del Género masculino, empatan **Selección de personal** y **Nómina**. Empatan en igual proporción las tres funciones.

Pregunta 2: ¿Cuál de estas funciones le produce mayor satisfacción y por qué?

Gráfico 8. Pregunta 2: Punto de vista del género femenino



(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, las funciones que mayor satisfacción les producen son:

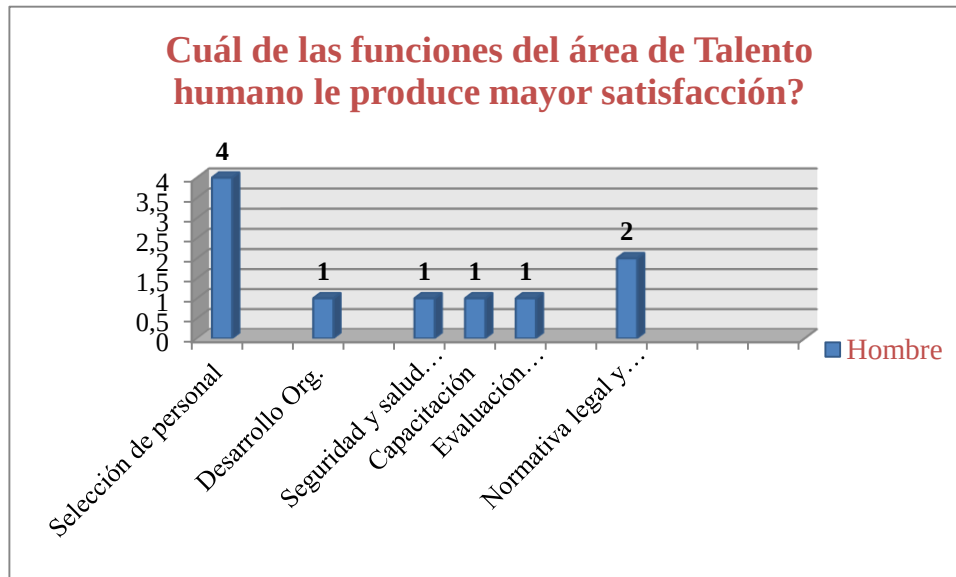
1. Capacitación.
2. Clima laboral.
3. Empatán con menor proporción: Selección de personal, Desarrollo organizacional y Seguridad y salud ocupacional.

En respuesta al por qué de sus contestaciones, la mayoría mencionó:

- 3 **Capacitación**, porque se tiene un trato directo con las personas, causando un impacto en ellas, además se mejoran sus conocimientos por medio de un aprendizaje mutuo, tanto del capacitador como de los que son capacitados, ayudándoles a superarse profesionalmente.
- 4 **Clima laboral**, También por llegar a las personas, conocer que es lo que quieren y lo que no, ver más allá, para poder mejorar el trabajo en equipo y la motivación.

- 5 **Seguridad y salud ocupacional**, ya que no se restringe mucho en esta función, no hay tanta intervención de la autoridad.
- 6 **Selección de personal**, por conocimientos del tema.

Gráfico 9. Pregunta 2: Punto de vista del género masculino



(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, las funciones que mayor satisfacción les producen son:

1. Selección de personal.
2. Normativa legal y Régimen disciplinario.
3. Empatán con menor proporción: Desarrollo organizacional, Seguridad y salud ocupacional, Capacitación, Evaluación de desempeño y Litigios laborales.

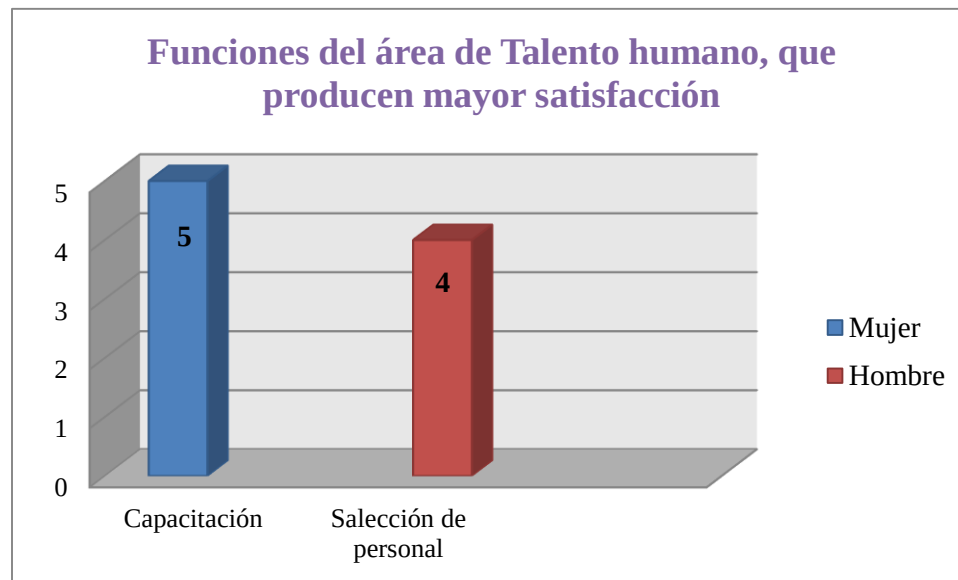
En respuesta al por qué de sus contestaciones, la mayoría mencionó:

- **Selección de personal**, ya que permite descubrir a la persona adecuada para el cargo, también a través de selección se puede tomar en cuenta a personal que

tiene discapacidad a la final todos somos iguales, lo que proporciona experiencias satisfactorias, además se ha dado mayor enfoque a esta función, más normalizada.

- **Normativa legal y Régimen disciplinario**, es interesante, se hacen respetar los derechos del trabajador, además permite identificar problemas, faltas por medio de análisis, lo que le produce agrado.
- **Evaluación de desempeño**, se puede corregir errores, permitiendo mejorar el desempeño y la motivación en las personas.
- **Desarrollo organizacional**, se obtienen gratas recompensas por el desarrollo de las personas.
- **Seguridad y salud ocupacional**, se considera una deficiencia, pues el personal solicita demasiados permisos. (representa un reto).

Gráfico 10. Pregunta 2: Punto de vista ambos géneros

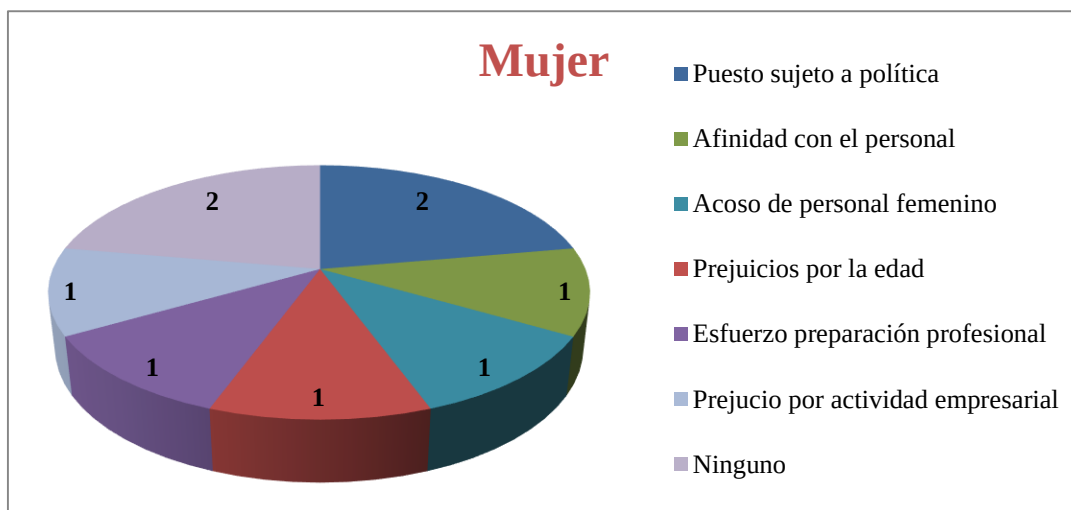


(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, la función que produce mayor satisfacción es **Capacitación**, y, en el caso del género masculino, es **Selección de personal**. Siendo **Capacitación** la función más representativa.

Pregunta 3: ¿Con qué obstáculos ha tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentra actualmente?

Gráfico 11. Pregunta3: Punto de vista género femenino

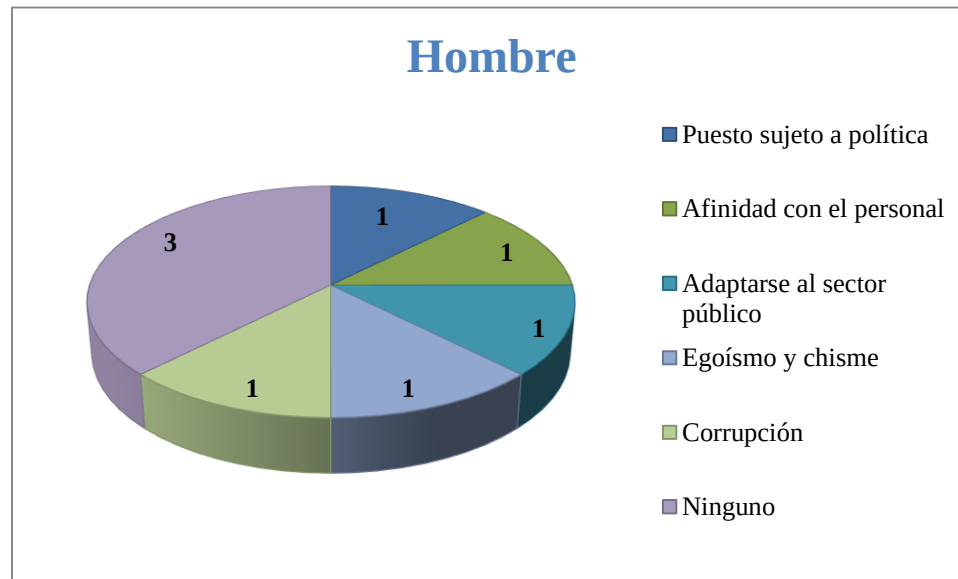


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, acerca de los obstáculos con los que han tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentran actualmente, estos son:

1. Empatán con mayor proporción: Puesto sujeto a política y ningún obstáculo.
2. Empatán con menor proporción: Afinidad con el personal, acoso de personal femenino, prejuicios por edad, esfuerzo que exige la preparación profesional y prejuicio por actividad empresarial.

Gráfico 12. Pregunta 3: Punto de vista género masculino

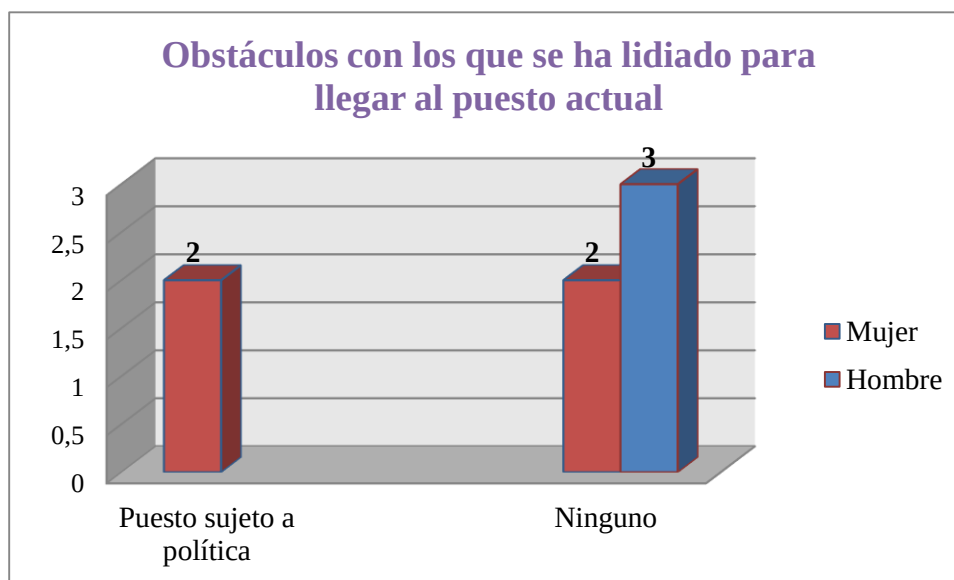


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, acerca de los obstáculos con los que han tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentran actualmente, estos son:

1. Ningún obstáculo.
2. Empatán en menor proporción: Puesto sujeto a política, Afinidad con el personal, Adaptarse al sector público, Egoísmo y chisme y Corrupción.

Gráfico 13. Pregunta 3: Punto de vista ambos géneros

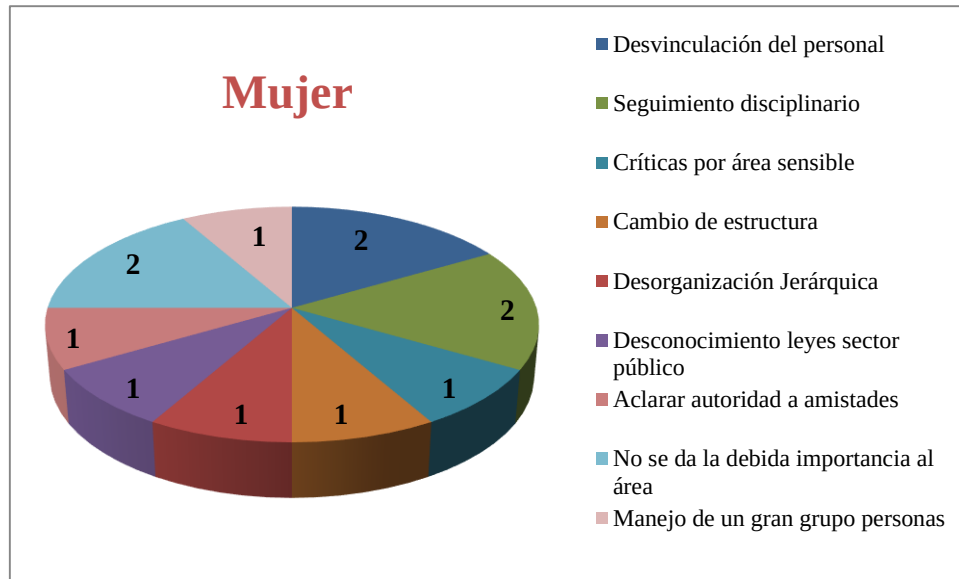


(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, los obstáculos con los que más se ha tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentra actualmente son, empatan el que el puesto se encuentre sujeto a **Partidos políticos** y **Ningún obstáculo**, y, en el caso del género masculino, Ningún obstáculo. Siendo **Ningún obstáculo** el más representativo.

Pregunta 4: Mencione alguno de los retos que más le ha tocado afrontar ya en el cargo de Jefe de Talento o Recursos humanos.

Gráfico 14. Pregunta 4: Punto de vista género femenino

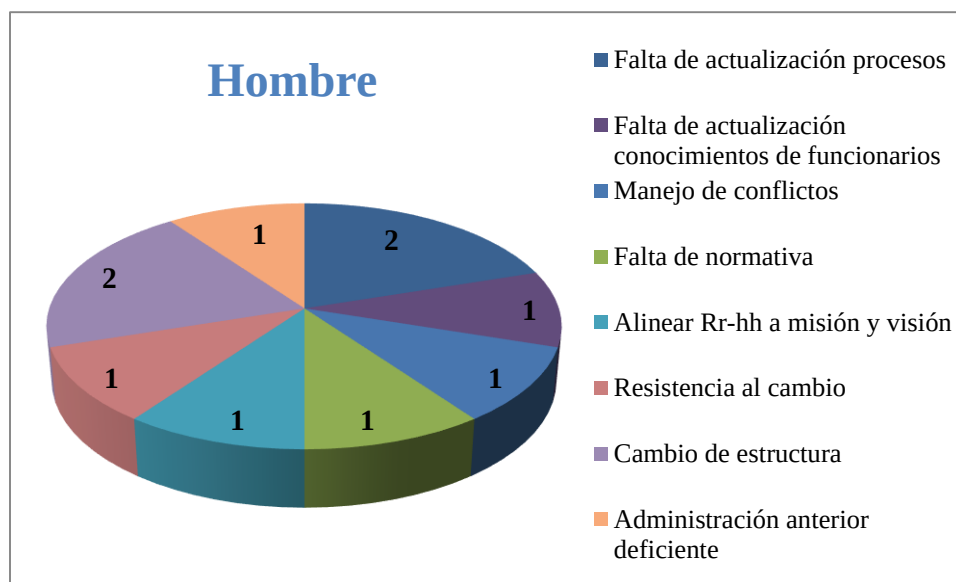


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, los retos que más les ha costado afrontar ya como representantes del área son:

1. Empatán en mayor proporción: Desvinculación del personal, Seguimiento disciplinario y el que No se da la debida importancia al área.
2. Empatán en menor proporción: Críticas por ser un área sensible, Cambio de estructura, Desorganización jerárquica, Desconocimiento de las leyes del sector público, Aclarar autoridad a amistades y el Manejo de un gran grupo de personas.

Gráfico 15. Pregunta 4: Punto de vista género masculino

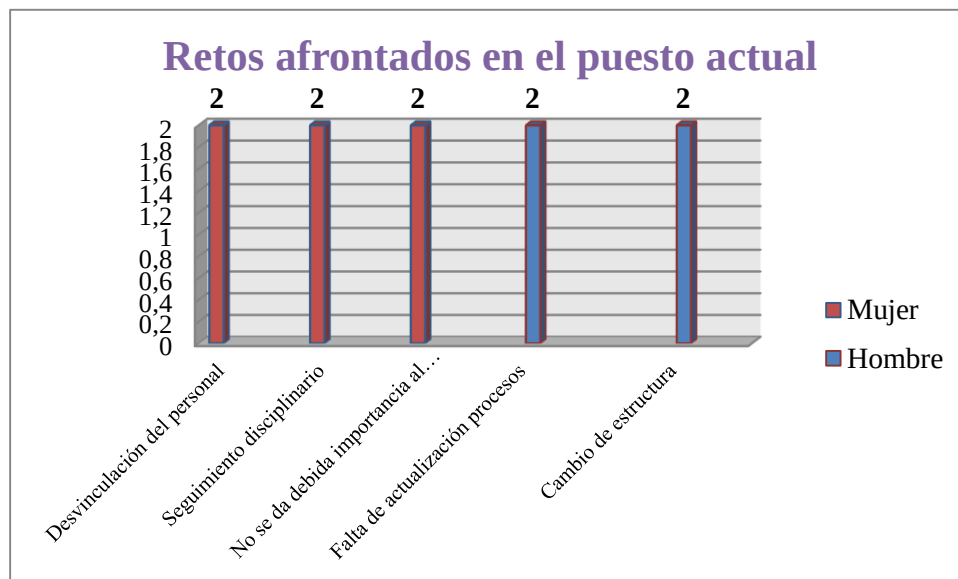


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, los retos que más les ha costado afrontar ya como representantes del área son:

1. Empatán con mayor proporción: Falta de actualización de procesos y Cambio de estructura.
2. Empatán con menor proporción: Falta de actualización de conocimientos de los funcionarios, Manejo de conflictos, Falta de normativa, Alinear el Recurso o Talento humano con la misión y visión de la institución, Resistencia al cambio y una Administración anterior deficiente.

Gráfico 16. Pregunta 4: Punto de vista ambos géneros

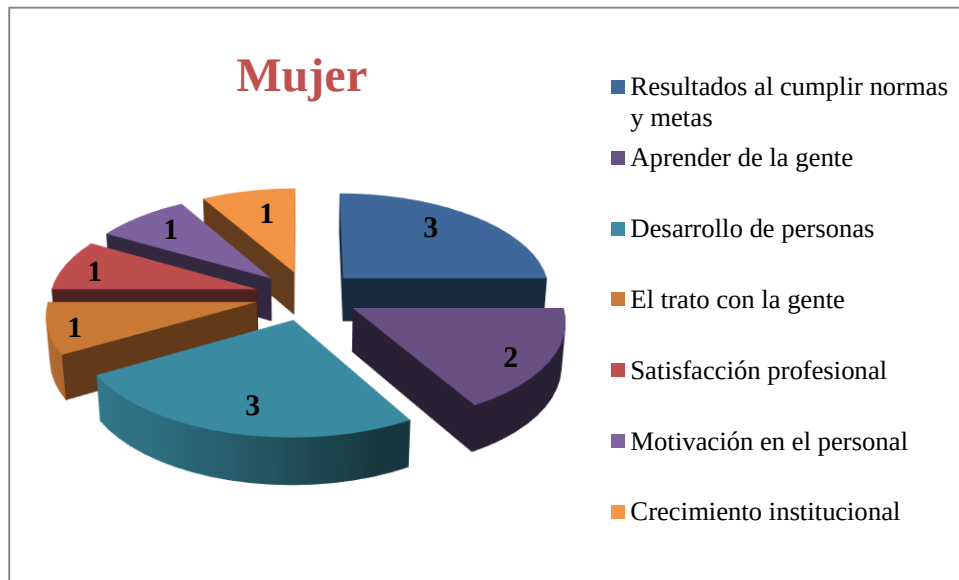


(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, los retos que más le ha tocado afrontar son, empatan la **Desvinculación del personal**, el **Seguimiento disciplinario** y el que **No se le da la debida importancia al área** de Talento humano, y, en el caso del género masculino, la **Falta de actualización de procesos** y el **Cambio de estructura**. Empatán en igual proporción los retos mencionados.

Pregunta 5: ¿Cuáles son las satisfacciones que obtiene al ejercer un cargo directivo o de superior en el área?

Gráfico 17. Pregunta 5: Punto de vista género femenino

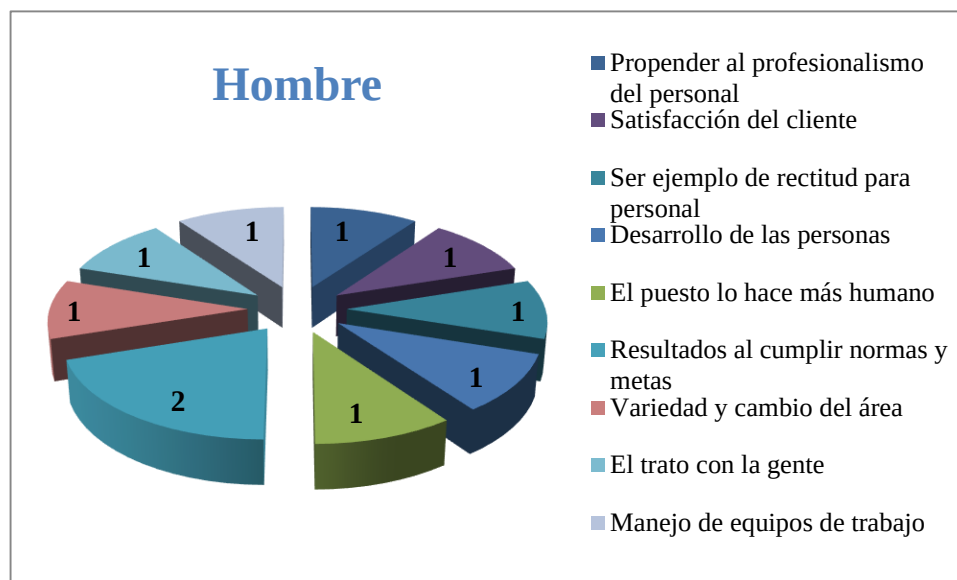


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, las satisfacciones que obtienen al ejercer un cargo directivo o de superior en el área son:

1. Empatán con mayor proporción: Resultados al cumplir con las normas y metas y el Desarrollo de las personas.
2. Aprender de la gente.
3. Empatán con menor proporción: El trato con la gente, la Satisfacción profesional, la Motivación en el personal y el Crecimiento institucional.

Gráfico 18. Pregunta 5: Punto de vista género masculino

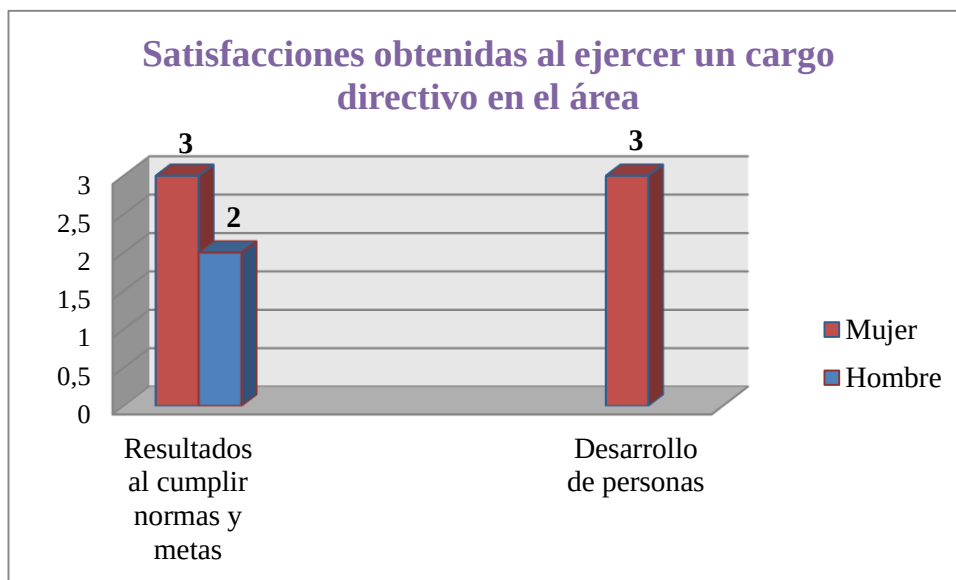


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, las satisfacciones que obtienen al ejercer un cargo directivo o de superior en el área son:

1. Resultados al cumplir normas y metas.
2. Empatizan con menor proporción: Propender al profesionalismo del personal, la Satisfacción del cliente, Ser ejemplo de rectitud para el personal, Desarrollo de las personas, El puesto lo hace más humano, la Variedad y el cambio que proporciona el área, El trato con la gente y El manejo de equipos de trabajo.

Gráfico 19. Pregunta 5: Punto de vista ambos género

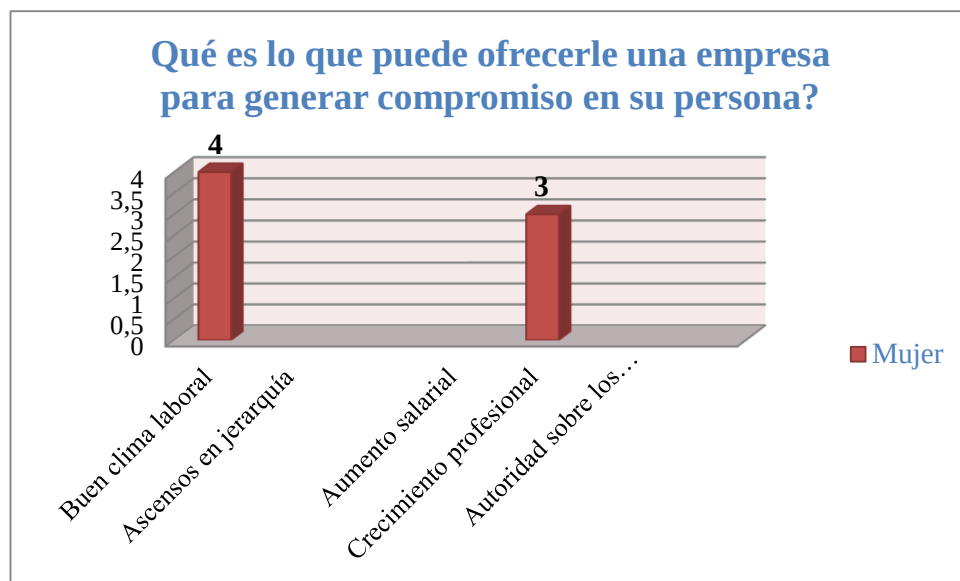


(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, en su mayoría las satisfacciones que se obtienen al ejercer un cargo de directivo en el área son, empatan los **Resultados obtenidos al cumplir normas y metas** y el **Desarrollo de las personas**, y, en el caso del género masculino, la mayor satisfacción son los **Resultados obtenidos al cumplir normas y metas**. Empatan en igual proporción los retos mencionados. Siendo las satisfacciones del género femenino las más representativas.

Pregunta 6: De las siguientes opciones: ¿qué es lo que puede ofrecerle una empresa para generar en su persona un sentido de compromiso y por qué?

Gráfico 20. Pregunta 6: Punto de vista género femenino



(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, las opciones que consideran generarían en sí un compromiso con la entidad son:

1. Buen clima laboral.
2. Crecimiento profesional.

Gráfico 21. Pregunta 6: Punto de vista género masculino

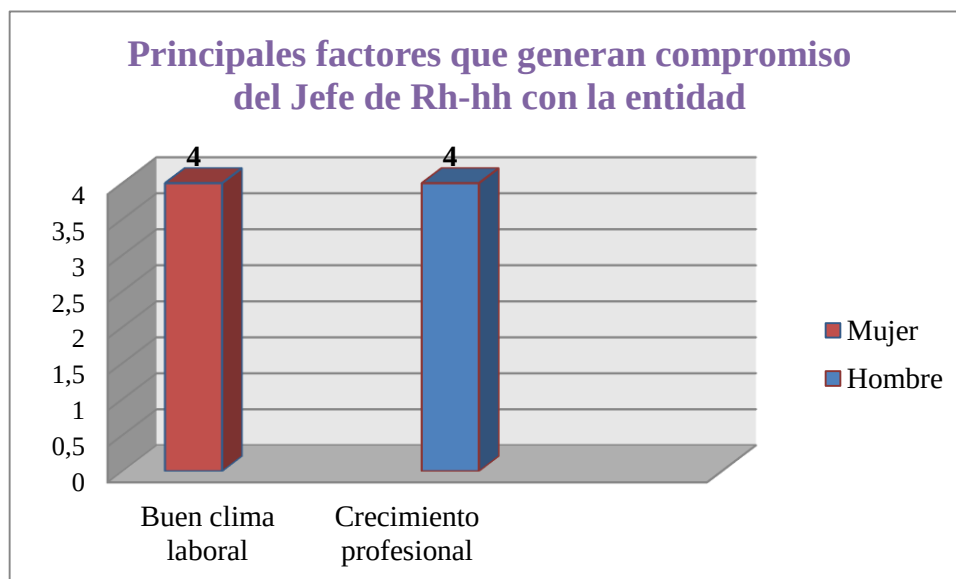


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, las opciones que consideran generarían en sí un compromiso con la entidad son:

1. Crecimiento profesional.
2. Empatán en menor proporción: Aumento salarial y Buen clima laboral.

Gráfico 22. Pregunta 6: Punto de vista ambos géneros

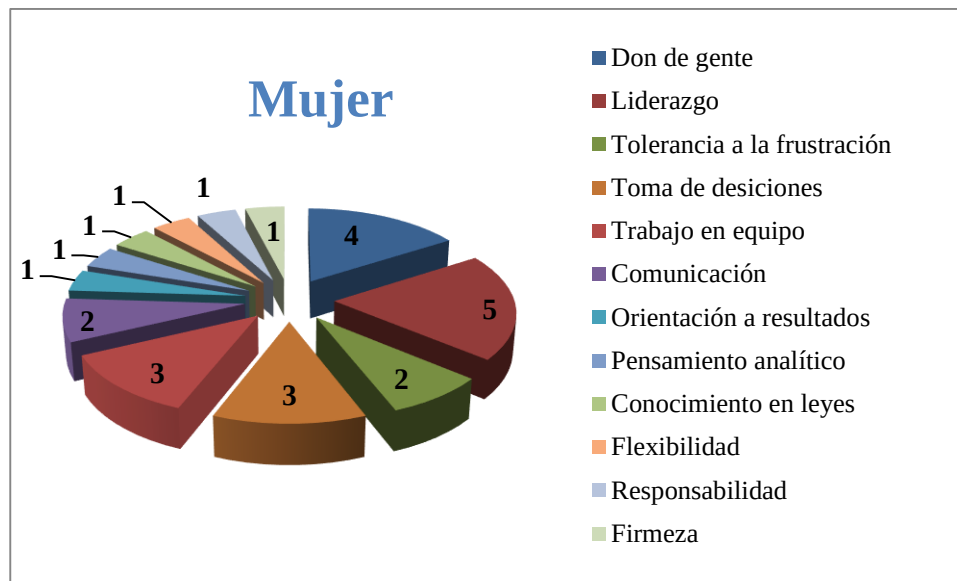


(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, el principal factor que generaría compromiso en su persona es el poseer un **Buen clima laboral**, y, en el caso del género masculino, el brindar un **Crecimiento profesional**. Empatan en igual proporción los factores mencionados.

Pregunta 7: ¿Cuáles son las competencias que cree que debe poseer un Directivo o Jefe de Recursos o Talento humano?

Gráfico 23. Pregunta 7: Punto de vista género femenino

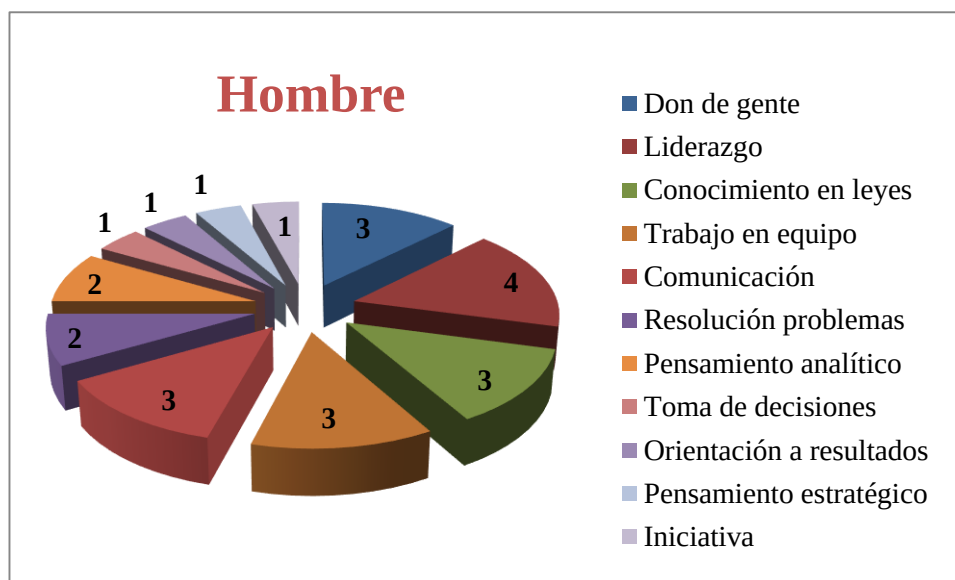


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, las competencias que creen debe poseer un Directivo o Jefe del área de Talento o Recursos humanos son:

1. Liderazgo.
2. Don de gente.
3. Empatían: Toma de decisiones y Trabajo en equipo.
4. Empatían: Tolerancia a la frustración y Comunicación.
5. Empatían en menor proporción: Orientación a resultados, Pensamiento analítico, Conocimiento en leyes, Flexibilidad, Responsabilidad y Firmeza.

Gráfico 24. Pregunta 7: Punto de vista género masculino

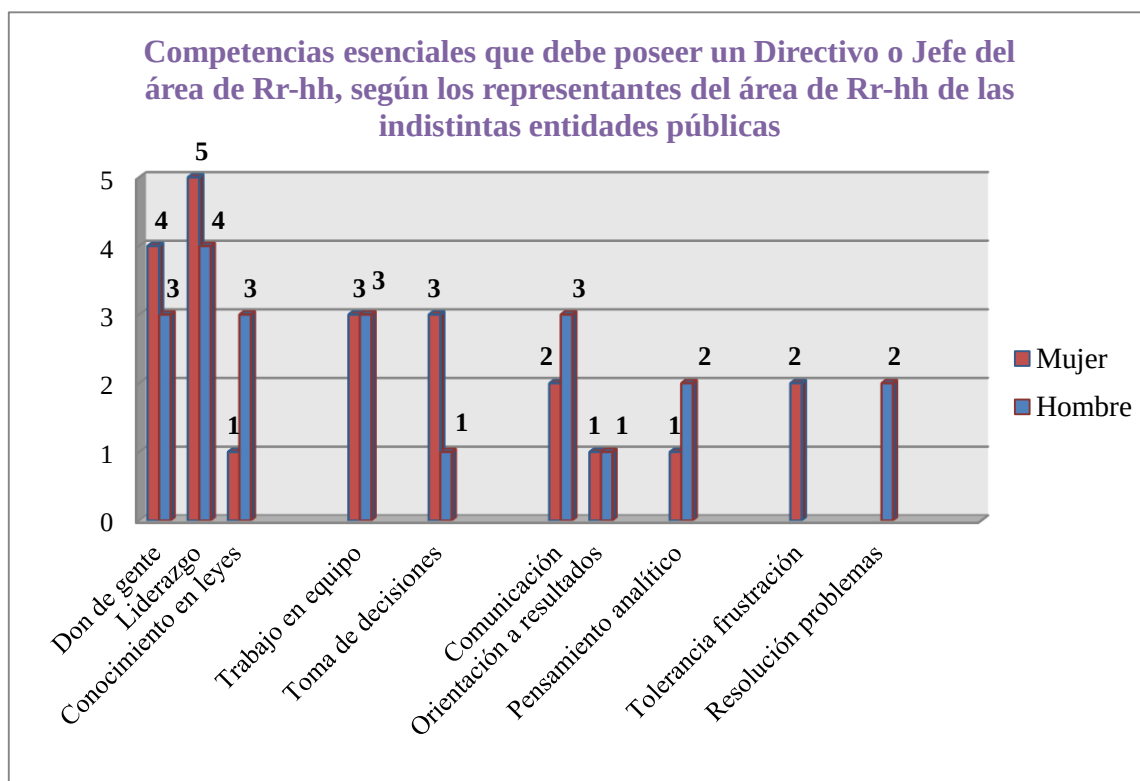


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, las competencias que creen debe poseer un Directivo o Jefe del área de Talento o Recursos humanos son:

1. Liderazgo.
2. Empatían: Don de gente, Conocimiento en leyes, Trabajo en equipo y Comunicación.
3. Empatían: Resolución de problemas y Pensamiento analítico.
4. Empatían en menor proporción: Toma de decisiones, Orientación a resultados, Pensamiento estratégico e Iniciativa.

Gráfico 25. Pregunta 7: Punto de vista ambos géneros



(Crespo, Gráfico, 2015)

Por medio del cuadro comparativo (mujer y hombre), se puede evidenciar las competencias más representativas para cada uno de los géneros y la diferencia del valor que se le da a cada competencia según el género de los representantes del área de Talento humano.

Cuadro 14. Competencias esenciales por género

COMPETENCIAS CONSIDERADAS ESENCIALES, POR GÉNERO		
	MUJER	HOMBRE
1	Liderazgo	Liderazgo
2	Don de gente	Don de gente Conocimiento en leyes Trabajo en equipo Comunicación
3	Trabajo en equipo Toma de decisiones	Pensamiento analítico Resolución de problemas
4	Comunicación Tolerancia a la frustración	Toma de decisiones Orientación a resultados
5	Conocimiento en leyes Orientación a resultados Pensamiento analítico	Inteligencia emocional

(Crespo, Cuadro, 2015)

El recuadro ofrece una visión más clara de las competencias consideradas esenciales por género de los representantes del área de Talento humano.

Gráfico 26. Pregunta 7: Consolidado punto de vista ambos géneros

(Crespo, Gráfico, 2015)

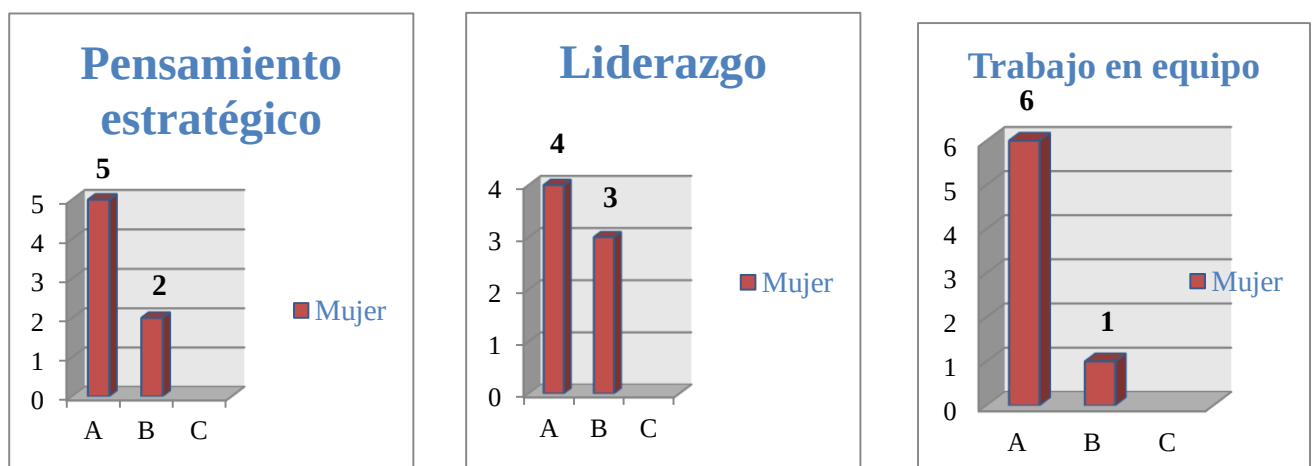


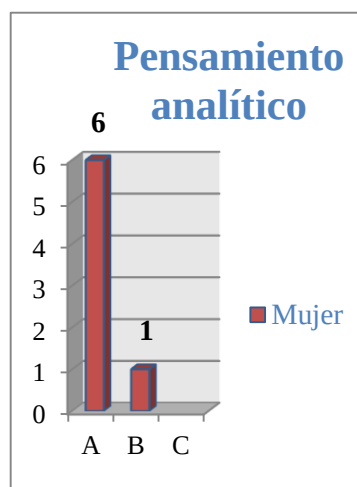
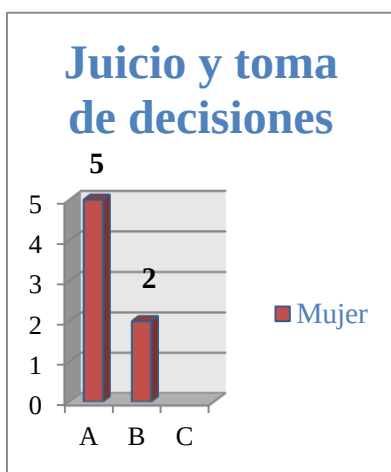
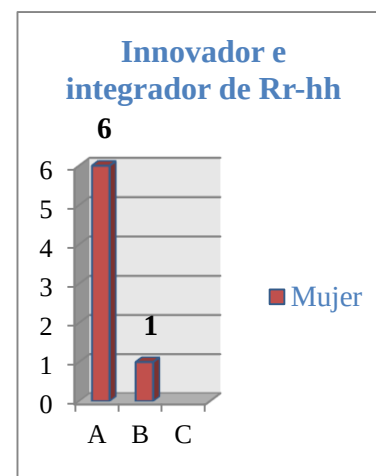
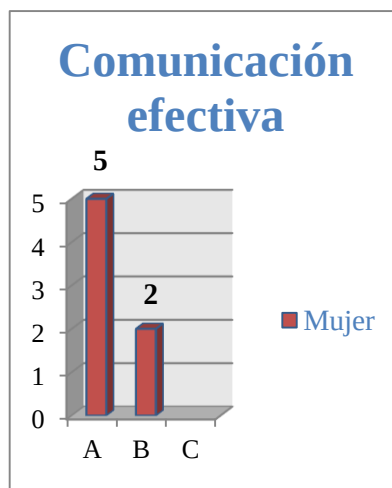
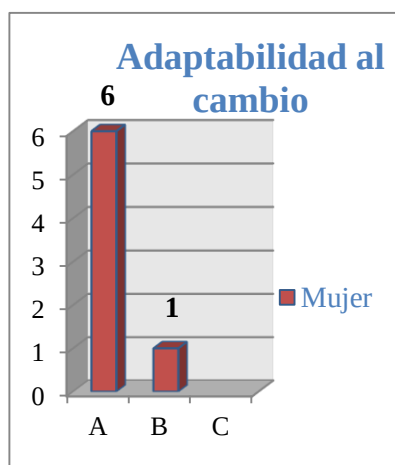
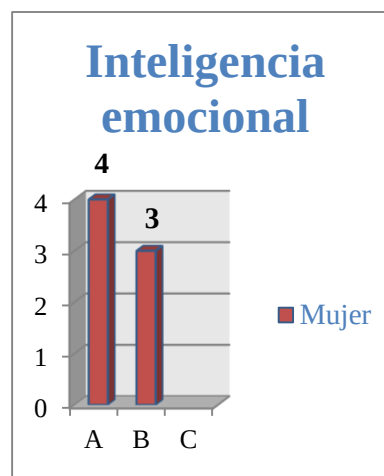
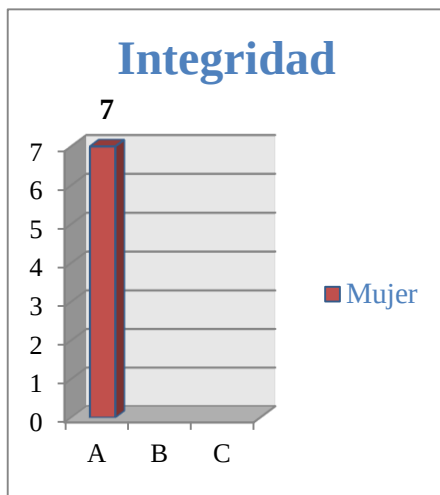
En conclusión, por medio del cuadro se puede apreciar de forma general cuáles son las competencias esenciales más representativas para ambos géneros, los resultados son los siguientes:

1. Liderazgo.
2. Don de gente.
3. Trabajo en equipo.
4. Comunicación.
5. Empatía: Conocimiento en leyes y Toma de decisiones.
6. Pensamiento analítico.
7. Empatía en menor proporción: Orientación a resultados, Tolerancia a la frustración y Resolución de problemas.

Pregunta 8: De las siguientes competencias obtenidas del perfil de un Directivo de Recursos humanos, ¿cuáles cree que usted posea y en qué grado?: (entendiéndose que grado a= nivel alto, b= nivel medio y c= nivel bajo)

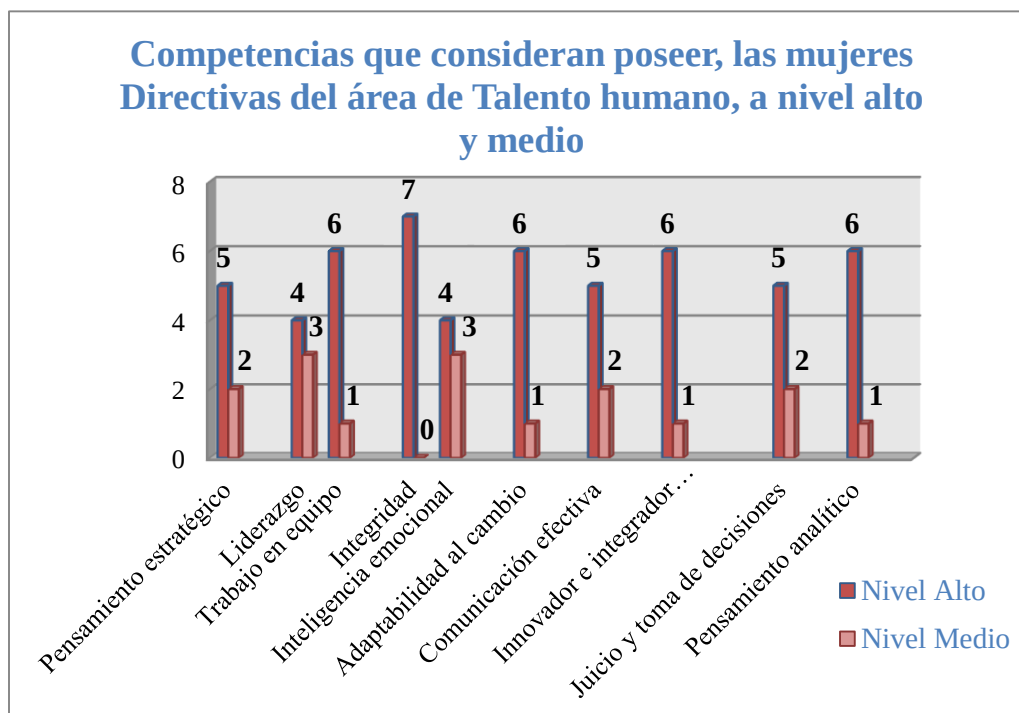
Gráfico 27. Pregunta 8: Punto de vista género femenino





(Crespo, Gráfico, 2015)

Gráfico 28. Pregunta 8: Punto de vista género femenino; todas las competencias



(Crespo, Gráfico, 2015)

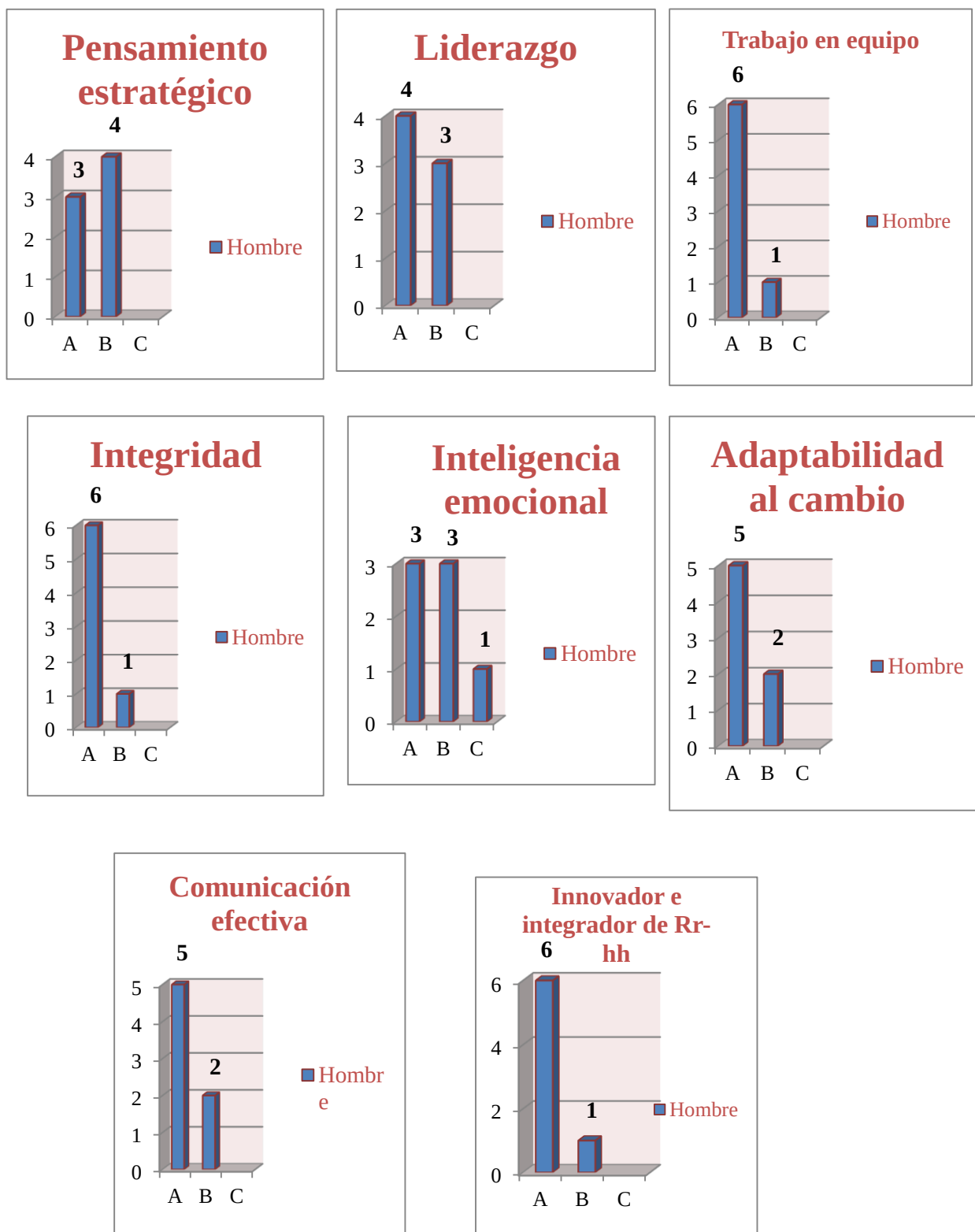
De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, las competencias obtenidas del perfil de un Directivo de Talento humano que creen poseer, a un nivel alto, son:

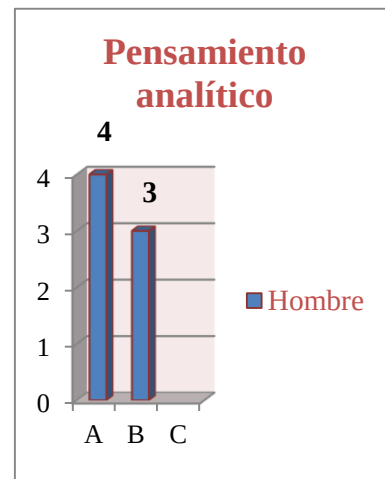
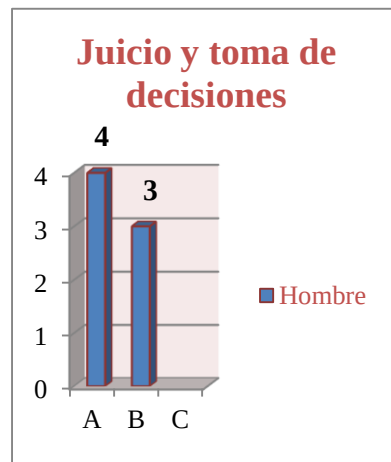
1. Integridad.
2. Empatían: Trabajo en equipo, Adaptabilidad al cambio, Innovador e integrador de Rr-hh y Pensamiento analítico.
3. Empatían: Pensamiento estratégico, Comunicación efectiva y Juicio y toma de decisiones.
4. Empatían en menor proporción: Liderazgo e Inteligencia emocional.

Y los resultados a un nivel medio, son los siguientes:

1. Empatán en mayor proporción: Liderazgo e Inteligencia emocional.
2. Empatán: Pensamiento estratégico, Comunicación efectiva y Juicio y toma de decisiones.
3. Empatán en menor proporción: Trabajo en equipo, Adaptabilidad al cambio, Innovador e integrador de Rrhh y Pensamiento analítico.

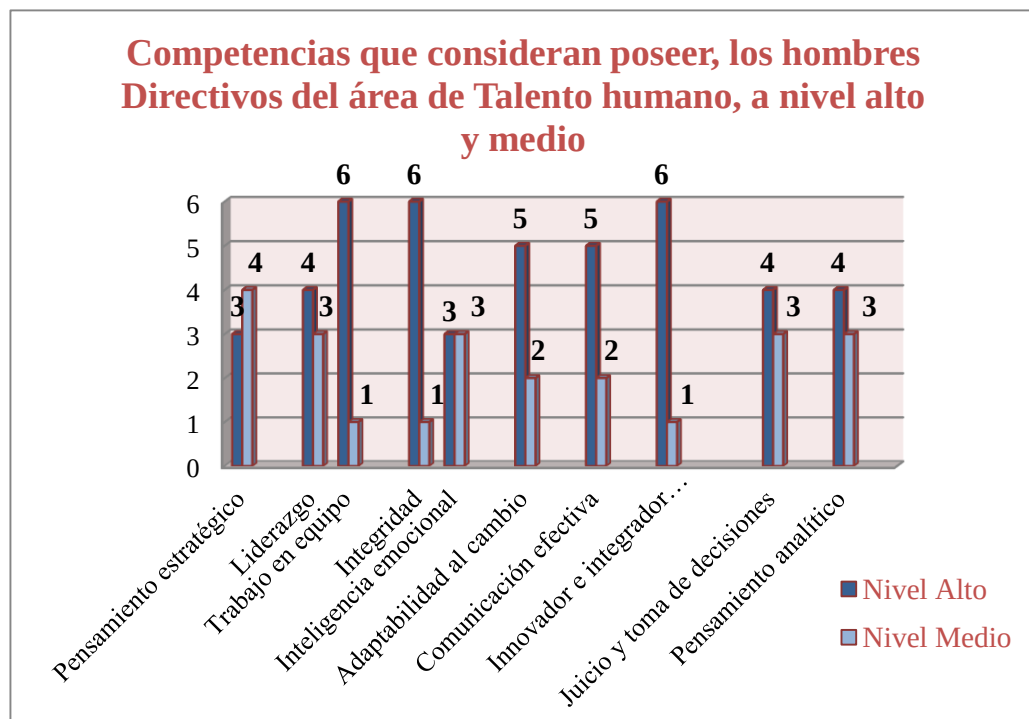
Gráfico 29. Pregunta 8: Punto de vista género masculino





(Crespo, Gráfico, 2015)

Gráfico 30. Pregunta 8: Punto de vista género masculino; todas las competencias



(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, las competencias obtenidas del perfil de un Directivo de Talento humano que creen poseer, a un nivel alto, son:

1. Empatían en mayor proporción: Trabajo en equipo, Integridad e Innovador e integrador de Rr-hh.
2. Empatían: Adaptabilidad al cambio y Comunicación efectiva.
3. Empatían: Pensamiento estratégico, Liderazgo, Juicio y toma de decisiones y Pensamiento analítico.
4. Inteligencia emocional.

Y los resultados a un nivel medio, son los siguientes:

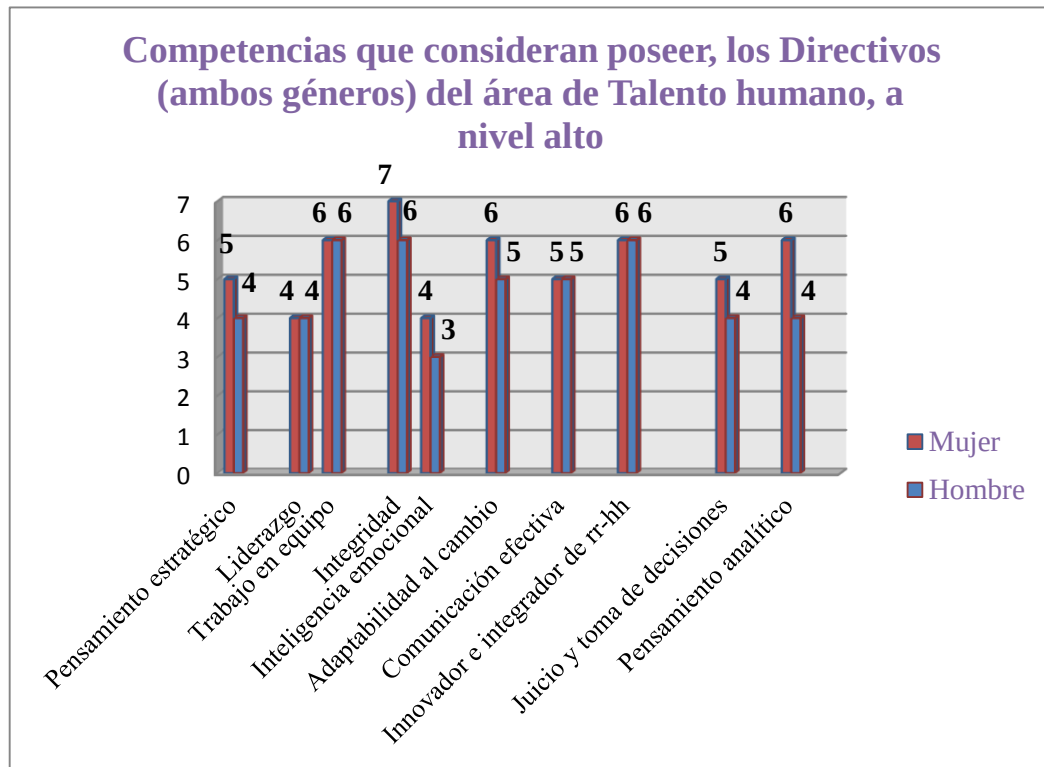
1. Pensamiento estratégico.
2. Empatían: Liderazgo, Inteligencia emocional, Juicio y toma de decisiones y Pensamiento analítico.
3. Empatían: Adaptabilidad al cambio y Comunicación efectiva.
4. Empatían en menor proporción: Trabajo en equipo, Integridad e Innovador e integrador de Rrhh.

Como se puede apreciar en ambos cuadros, tanto en el caso del género femenino como del género masculino, se ha graficado una valoración a nivel alto y a nivel medio, de las competencias que los representantes del área de Talento humano consideran poseer.

En el gráfico correspondiente a las representantes de género femenino, las mismas han considerado que de las competencias establecidas como esenciales para el representante del área de Talento humano, la mujer posee aproximadamente el 77% de algunas de las habilidades a nivel alto y el 23% de las competencias restantes a nivel medio.

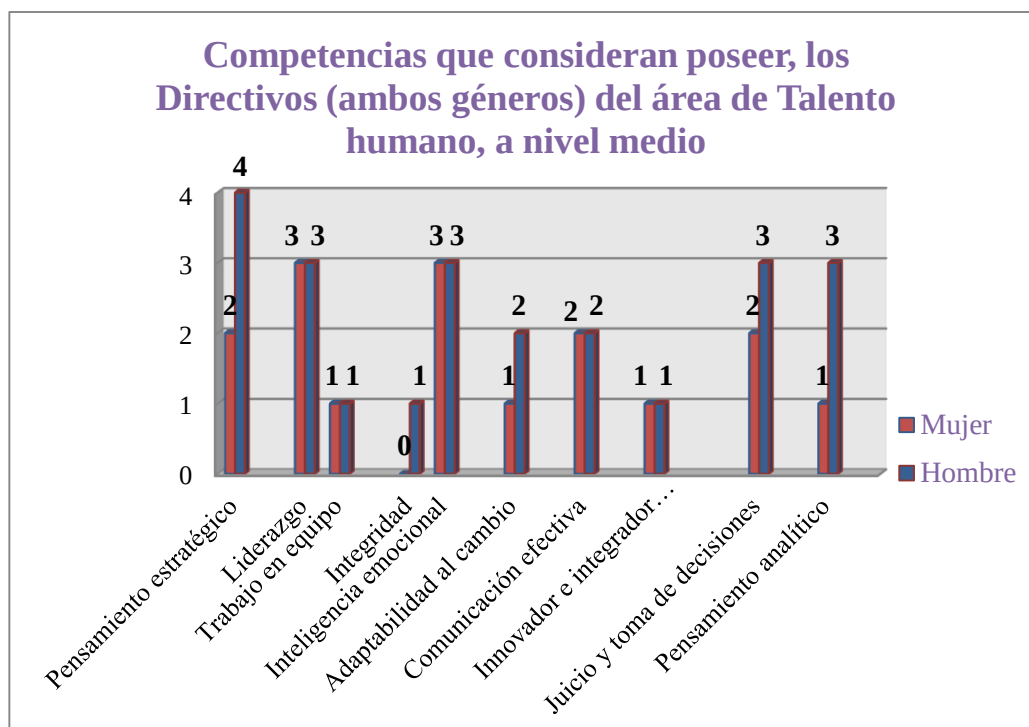
Y, en el caso del género masculino, el cuadro refleja que el representante del área considera poseer un 67% de algunas de las habilidades a nivel alto, y el 33% de las competencias restantes a nivel medio.

Gráfico 31. Pregunta 8: Punto de vista ambos géneros a nivel alto



(Crespo, Gráfico, 2015)

Gráfico 32. Pregunta 8: Punto de vista ambos géneros a nivel medio



(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, a través del cuadro comparativo (mujer y hombre), se pueden visualizar cuáles son las competencias más representativas tanto a un nivel alto como mediano, que ambos géneros, consideran poseer y la diferencia del valor que se le da a cada competencia.

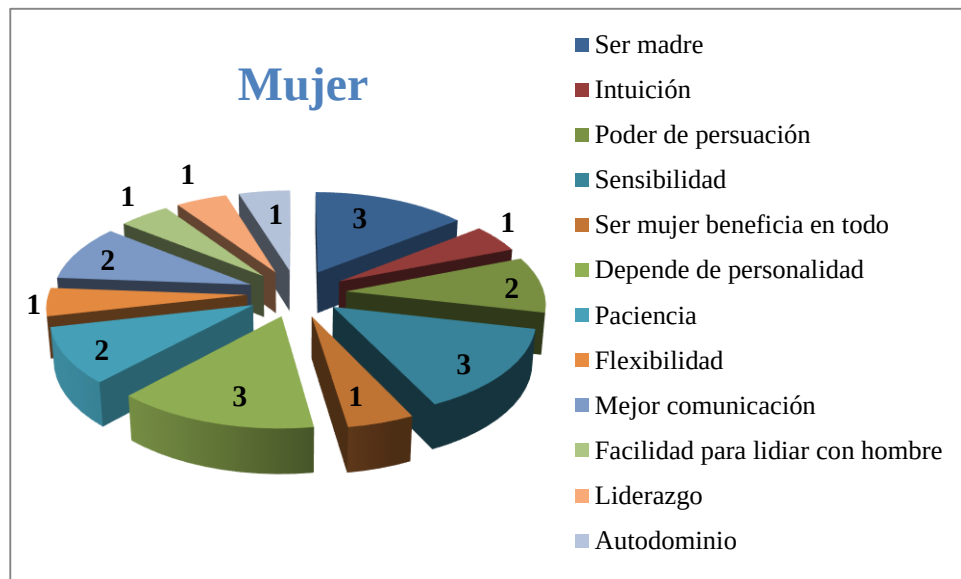
En el gráfico de las competencias esenciales a nivel alto, las representantes de género femenino, alcanzan un porcentaje del 53%, y el hombre consigue el restante 47%, obteniéndose una diferencia del 6%, considerada como mínima.

A nivel medio, sucede lo contrario, el hombre obtiene un porcentaje mayor a la mujer, 59% de calificación, y, la mujer obtiene el 41%.

Lo que quiere decir que, las representantes de género femenino consideran que poseen las competencias esenciales a un nivel más alto que el género masculino, quienes consideran que poseen estas competencias esenciales a un nivel medio.

Pregunta 9: ¿Qué habilidades y competencias relacionadas con las características de género, considera que le han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área de Talento humano?

Gráfico 33. Pregunta 9: Punto de vista género femenino



(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, las habilidades y competencias que consideran les han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área son:

1. Empatían en mayor proporción: Ser madre (esta variable, pese a no ser una habilidad, fue mencionada varias veces, por lo tanto es un factor considerado importante, y, no puede ser dejado de lado), Sensibilidad y el factor, Depende de la personalidad o carácter que tenga la persona (en este caso, quienes reportaron

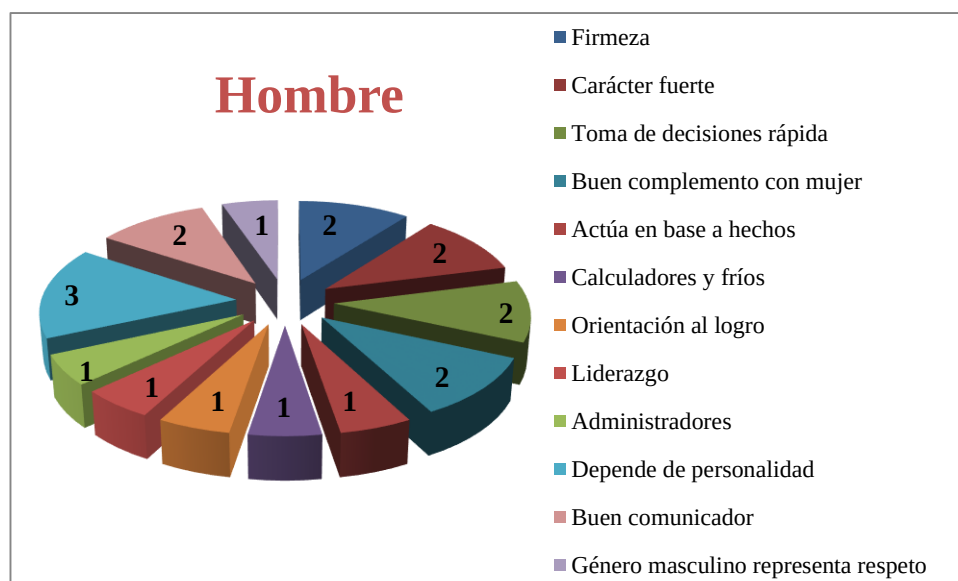
esta variable, argumentaron que para ellos no había incidencia con relación al género, sino más bien, dependía de la personalidad de la persona, sin importar, sea hombre o mujer).

2. Empatían: Poder de persuasión, Paciencia y el poseer una Mejor Comunicación.
3. Empatían en menor proporción: Intuición, el Ser mujer beneficia en todo, Flexibilidad, Facilidad para lidiar con el género masculino (así mismo, esta variable pese a no ser una habilidad, vale mencionarse, las representantes mencionaron que existía una buena complementación con el género opuesto), Liderazgo y Autodominio.

Varias de estas mujeres representantes del área de Talento humano, también mencionaron el porqué de sus respuestas:

- a) Ser madre, ya que ayuda a comprender más a las personas, además le capacita a una para poder superar muchas cosas.
- b) Intuición, ayuda a predecir y prever situaciones.
- c) Sensibilidad, genera confianza en las personas.
- d) Paciencia, para poder tratar asuntos delicados.

Gráfico 34. Pregunta 9: Punto de vista género masculino; (Crespo, Gráfico, 2015)



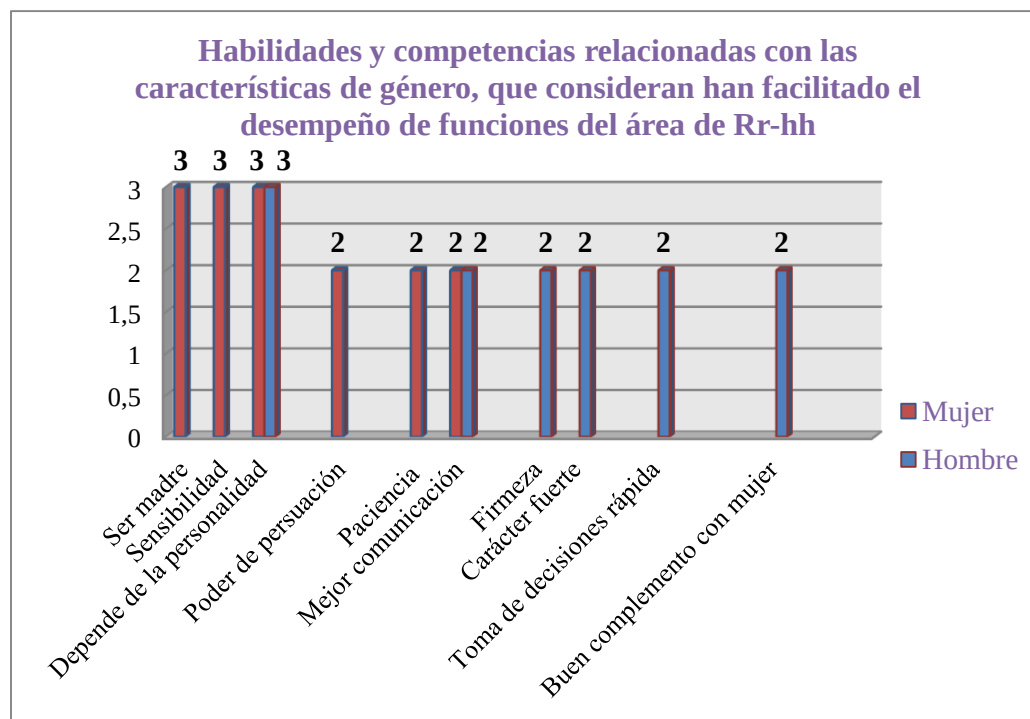
De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, las habilidades y competencias que consideran les han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área son:

1. El factor, Depende de la personalidad o carácter (igual, que en el caso de las representantes mujeres, no es habilidad, pero es un factor representativo).
2. Empatían: Firmeza, Carácter fuerte, Toma de decisiones rápida, hace Buen complemento con la mujer (así manifestaron los representantes, que las relaciones que han tenido con las mujeres parte de su equipo de trabajo, han sido efectivas) y es un Buen comunicador.
3. Empatían en menor proporción: que Actúan en base a hechos, Calculadores y fríos, Orientación al logro, Liderazgo, Administradores y el Género masculino representa respeto.

Varios de estos hombres representantes del área de Talento humano, también mencionaron el porqué de sus respuestas:

- a)** Firmeza, en la toma de decisiones.
- b)** Carácter fuerte, el cargo requiere de una persona con carácter fuerte.

Gráfico 35. Pregunta 9: Punto de vista ambos géneros

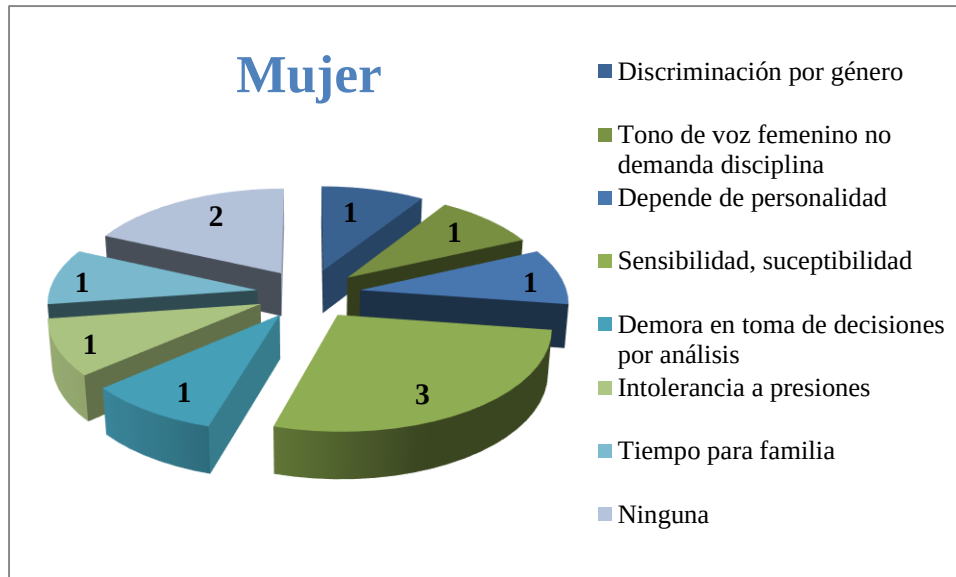


(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, las habilidades y competencias relacionadas con sus características de género, que considera le han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área son, empatan el **Ser madre**, la **Sensibilidad** y el factor, que **Depende de la personalidad**, de forma menos representativa, pero necesario exponerlas, empatan: el **Poder de persuasión**, la **Paciencia** y el poseer **Mejor comunicación** y, en el caso del género masculino, al igual que el género femenino, se repite el factor, que **Depende de la personalidad**, de forma menos representativa, pero necesario exponerlas, empatan: **Mejor comunicación**, **Firmeza**, el poseer un **Carácter fuerte**, la **Toma de decisiones rápida** y el ser un **Buen complemento con la mujer**.

Pregunta 10: ¿Qué características exclusivas del género considera le han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área de Recursos humanos?

Gráfico 36. Pregunta 10: Punto de vista género femenino

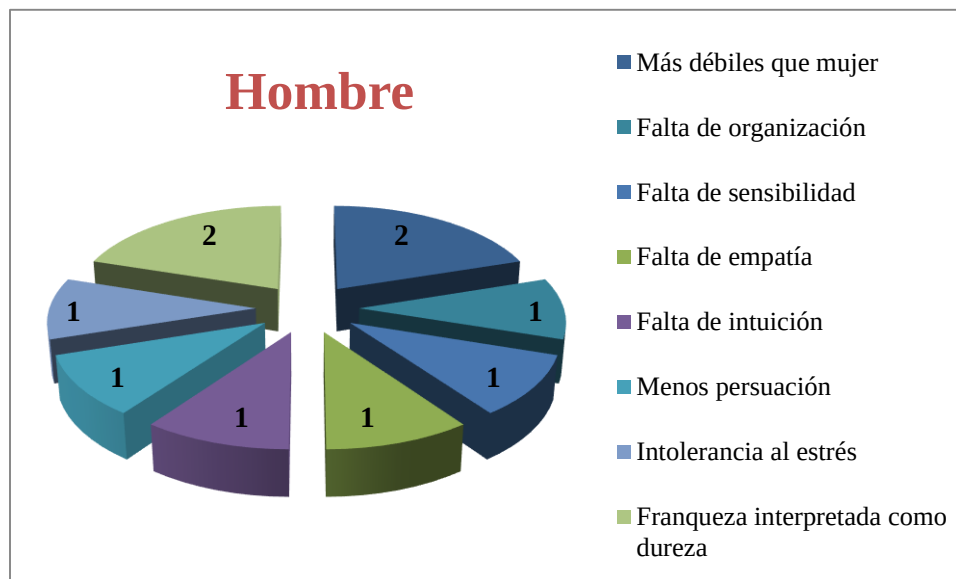


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, las características exclusivas de género que consideran les han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área son:

1. Sensibilidad, susceptibilidad.
2. Ninguna.
3. Empatían en menor proporción: Discriminación por género, el Tono de voz femenino no demanda disciplina, la Demora en la toma de decisiones por un análisis profundo, la Intolerancia a presiones, el Tiempo para la familia, y, el factor, Depende de la personalidad.

Gráfico 37. Pregunta 10: Punto de vista género masculino

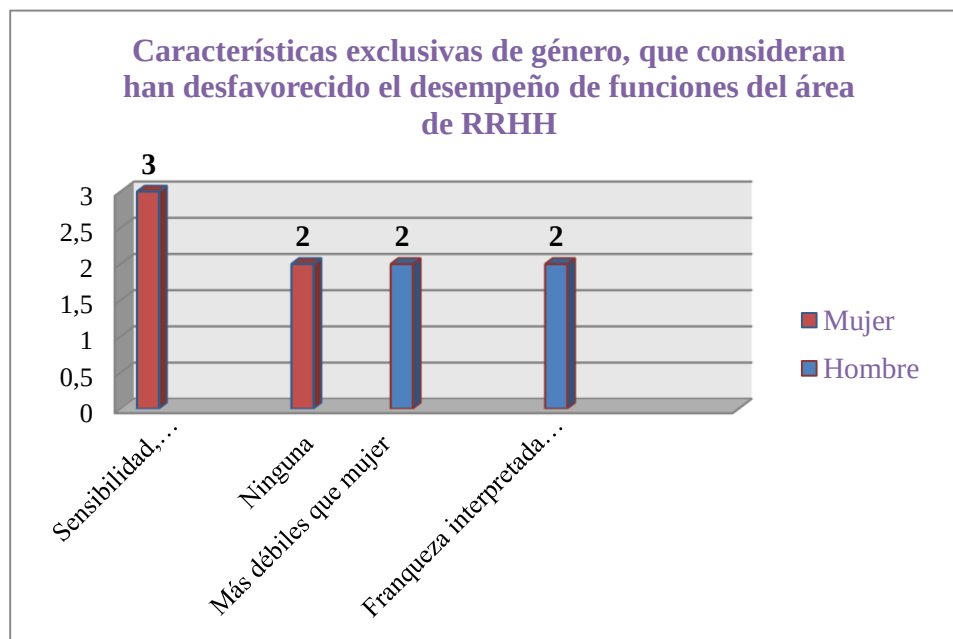


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, las características exclusivas de género que consideran les han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área son:

1. Empatizan en mayor proporción: Más débiles que la mujer (los representantes de género masculino, entrevistados, manifestaron que las mujeres son más fuertes para las adversidades, retos y en general), y, la Franqueza interpretada como dureza.
2. Empatizan en menor proporción: Falta de organización, Falta de sensibilidad, Falta de empatía, Falta de intuición, Menos persuasión e Intolerancia al estrés.

Gráfico 38. Pregunta 10: Punto de vista ambos géneros



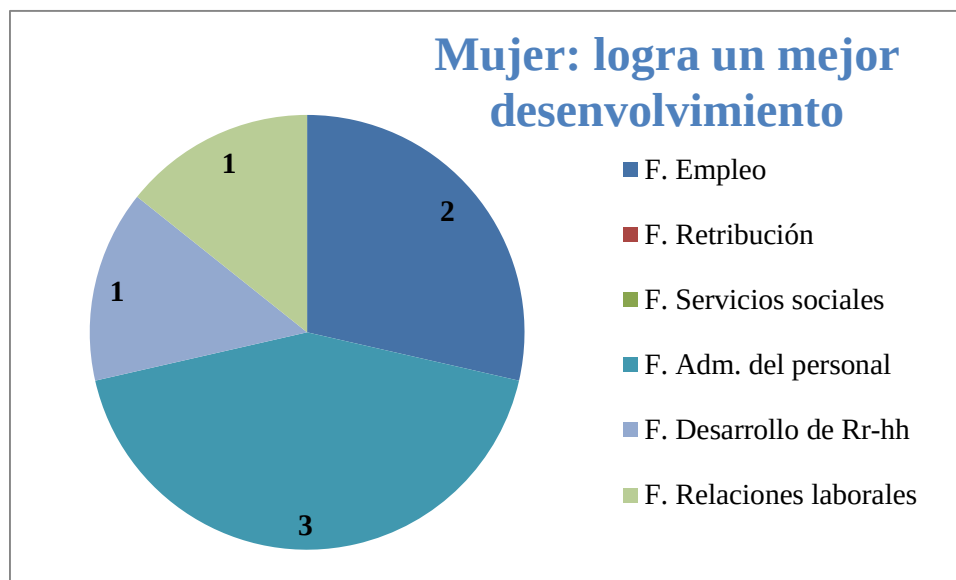
(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, las características exclusivas de género, que consideran les han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área son, **Sensibilidad, susceptibilidad** y consideraron también de forma representativa que **Ninguna** característica, y, en el caso del género masculino, se consideró que el hecho de ser **Más débiles que la mujer** y la **Franqueza interpretada como dureza**.

Pregunta 11: Generalmente el área de Rr-hh tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones; ¿En cuál de ellas logra un mejor desenvolvimiento y en cuál considera ese rendimiento debe ser reforzado?

- | | |
|----------------------------------|---|
| a) Función de empleo personal | d) Función de Administración del personal |
| b) Función de retribución | e) Función de desarrollo de Rr-hh |
| c) Función de servicios sociales | f) Función de relaciones laborales |

Gráfico 39. Pregunta 11: Punto de vista mujer, mejor desenvolvimiento

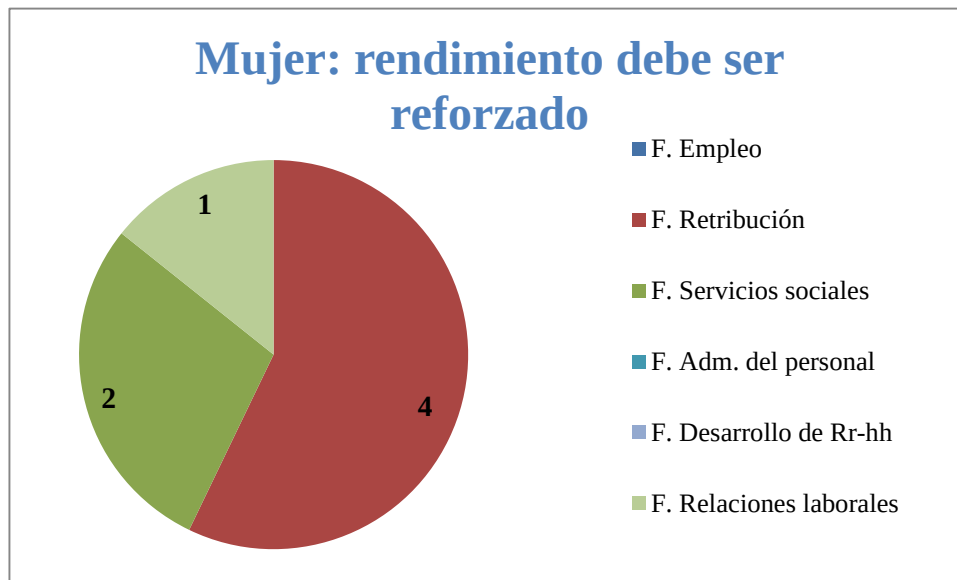


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, las funciones del área en las que consideran logran un mejor desenvolvimiento son:

1. La función de Administración de personal.
2. La función de Empleo.
3. Empatán en menor proporción: función de Desarrollo de Rr-hh y la función de Relaciones laborales.

Gráfico 40. Pregunta 11: Punto de vista mujer, rendimiento debe reforzarse

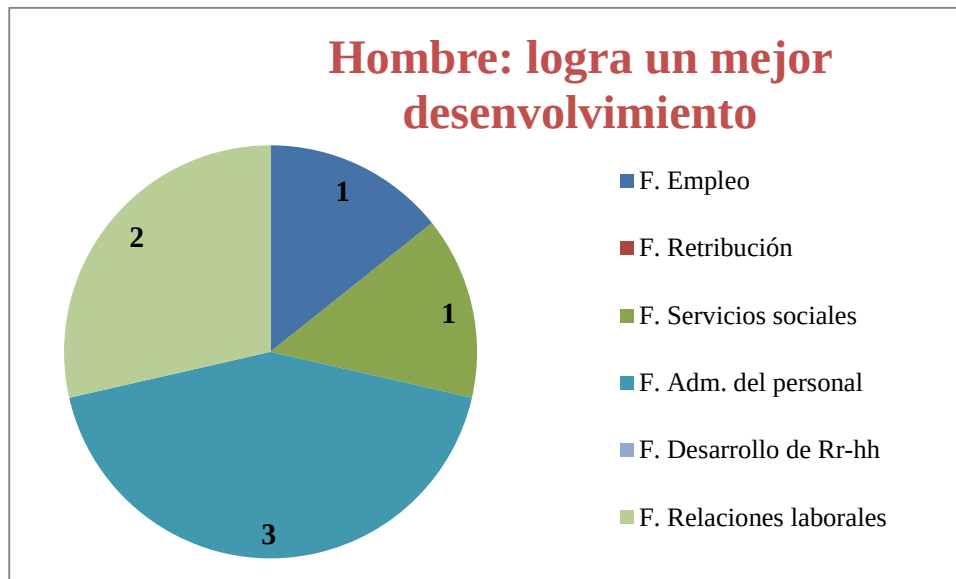


(Crespo, Gráfico, 2015)

Las funciones del área en las que consideran su rendimiento debe ser reforzado son:

1. La función de Retribución.
2. La función de Servicios sociales.
3. La función de Relaciones laborales.

Gráfico 41. Pregunta 11: Punto de vista hombre, mejor desenvolvimiento

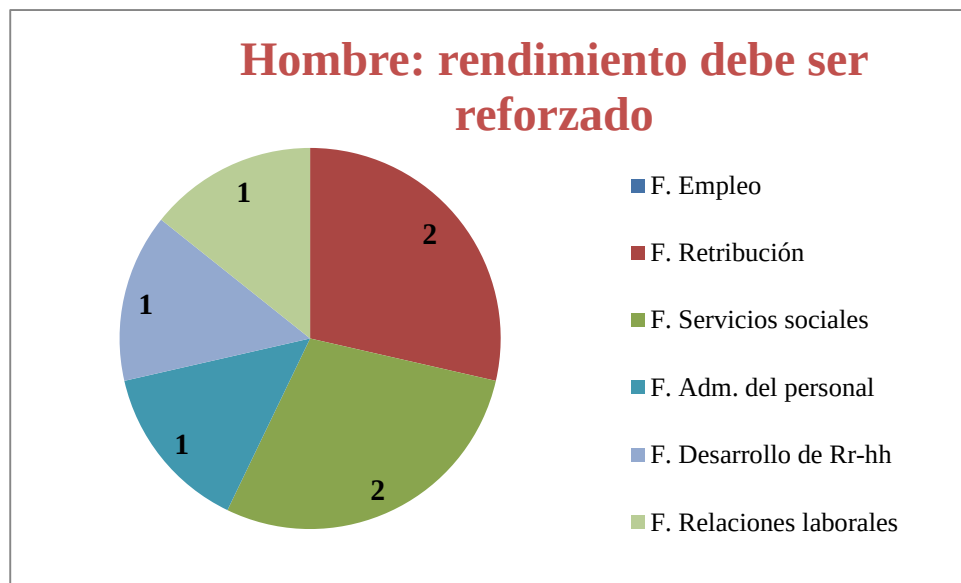


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, las funciones del área en las que consideran logran un mejor desenvolvimiento son:

1. La función de Administración del personal.
2. La función de Relaciones laborales.
3. Empatán en menor proporción: la función de Empleo y de Servicios sociales.

Gráfico 42. Pregunta 11: Punto de vista género masculino, rendimiento debe reforzarse

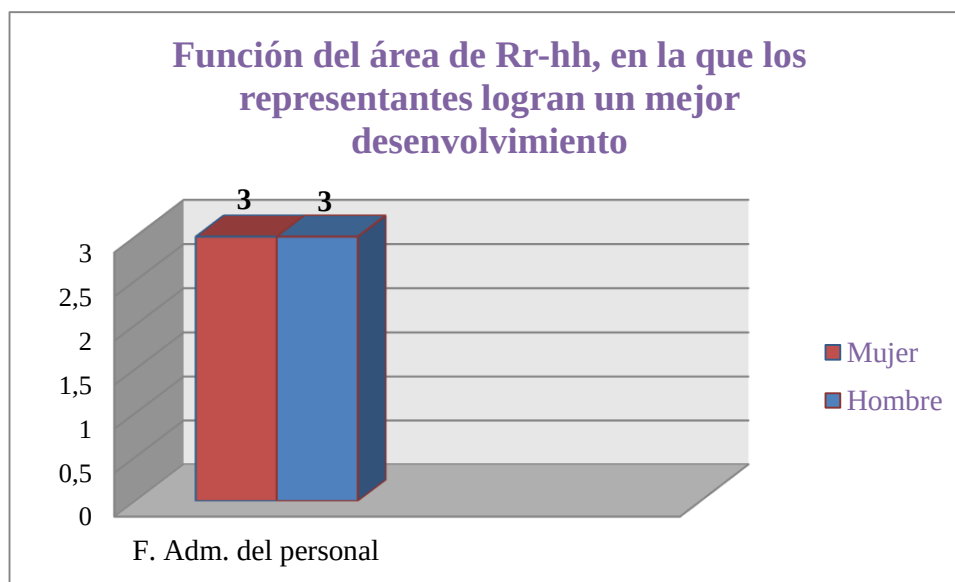


(Crespo, Gráfico, 2015)

Las funciones del área en las que consideran su rendimiento debe ser reforzado son:

1. Empatán en mayor proporción: la función de Retribución y la función de Servicios sociales.
2. Empatán en menor proporción: la función de Administración de personal, función de Desarrollo de Rr-hh y la función de Relaciones laborales.

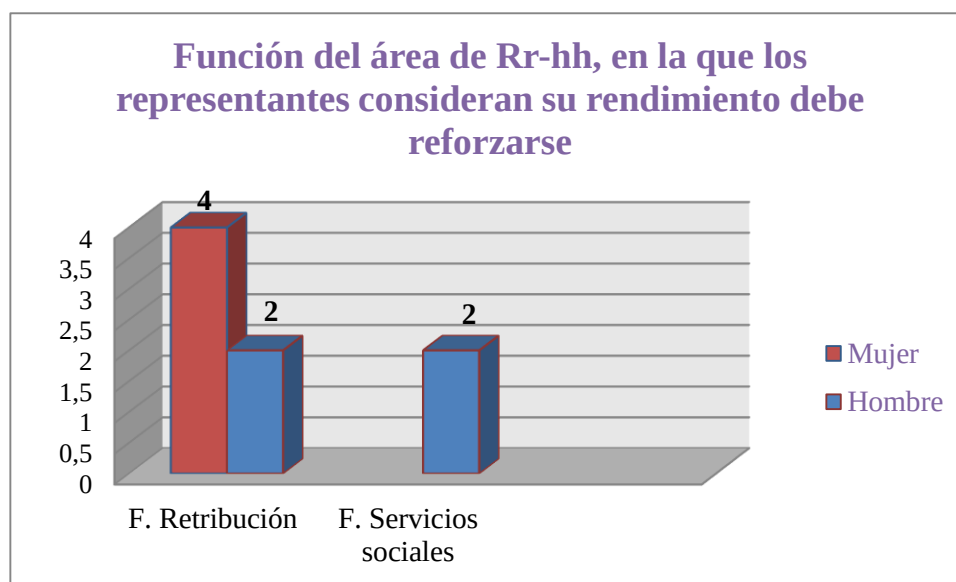
Gráfico 43. Pregunta 11: Punto de vista ambos géneros, mejor desenvolvimiento



(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, la función del área de Recursos o Talento humano que consideran logran un mejor desenvolvimiento es, en la función de **Administración del personal**, y, en el caso del género masculino es en la misma función, **Administración del personal**, esta función comprende: elección y formalización de contratos, gestión de nómina, gestión de permisos, control de absentismo, régimen disciplinario.

Gráfico 44. Pregunta 11: Punto de vista ambos géneros, rendimiento debe reforzarse



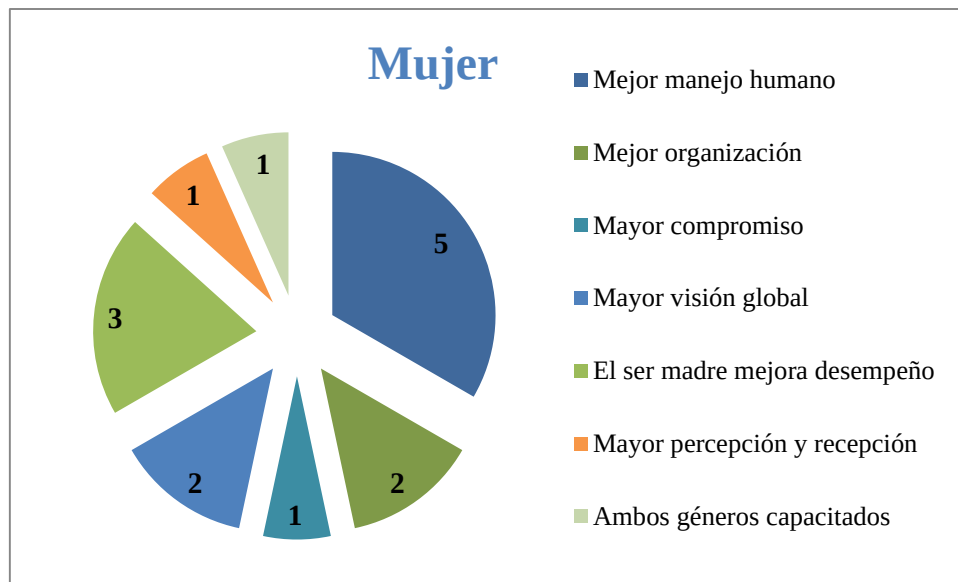
(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, la función del área de Recursos o Talento humano que consideran su rendimiento debe ser reforzado es, la función de **Retribución**, y, en el caso del género masculino es también la función de **Retribución** y la función de **Servicios sociales**, siendo más representativo el valor en el caso del género femenino.

La función de Retribución comprende: manejo del sistema de retribución del personal y la evaluación de sus resultados. La función de Servicios sociales comprende: la gestión en determinados servicios como guarderías, becas y ayuda para estudios, servicios médicos, seguros de vida, etc.

Pregunta 12: Un informe realizado en Ecuador por la consultora Deloitte del año 2014, refleja la aptitud y competencia de la mujer como directiva en el área de RRHH, siendo una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presenta. ¿A qué cree que se deba esto?

Gráfico 45. Pregunta 12: Punto de vista género femenino



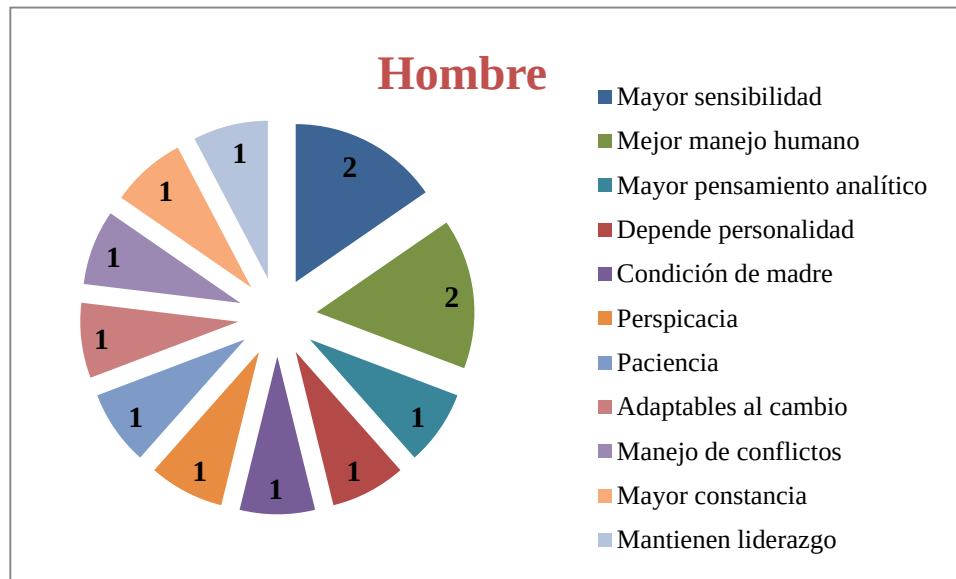
(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, en cuanto al informe de Deloitte, sobre que el área de Rr-hh presenta mayor concentración de mujeres directivas aptas y competentes, las entrevistadas creen que esto se debe a:

1. La mujer presenta un mejor manejo humano.
2. El ser madre, mejora el desempeño (una madre es responsable, organizada. Las funciones que involucra un hogar, son similares a las que demanda el área de Recursos humanos).
3. Empatán: Mejor organización y Mayor visión global.

4. Empatán en menor proporción: Mayor compromiso, Mayor percepción y recepción y que ambos géneros están de igual manera capacitados.

Gráfico 46. Pregunta 12: Punto de vista género masculino

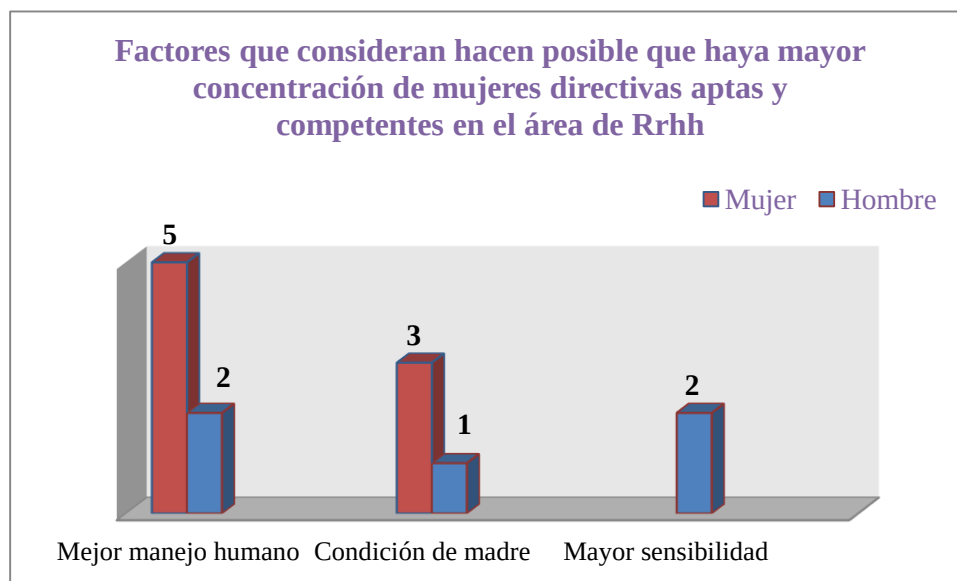


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, en cuanto al informe de Deloitte, sobre que el área de Rr-hh presenta mayor concentración de mujeres directivas aptas y competentes, los entrevistados creen que esto se debe a:

1. Empatán en mayor proporción: la mujer posee Mayor sensibilidad y Mejor manejo humano.
2. Empatán en menor proporción: la mujer posee Mayor pensamiento analítico, por la Condición de ser madre, Perspicacia, Paciencia, Adaptables al cambio, mejor Manejo de conflictos, Mayor constancia, Mantienen su liderazgo y que Depende de la personalidad de la persona.

Gráfico 47. Pregunta 12: Punto de vista ambos géneros

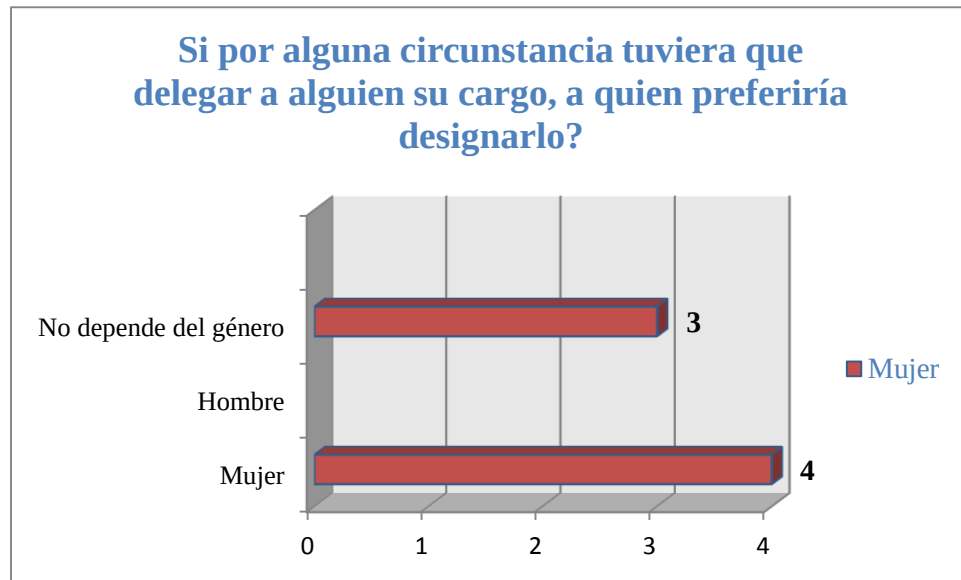


(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, los factores que considera hacen posible una mayor concentración de mujeres directivas aptas y competentes en el área de Recursos o Talento humano son, que poseen un **Mejor manejo de personal** y por su **Condición de ser madre**, y, en el caso del género masculino coinciden en que la mujer posee un **Mejor manejo humano** y por su **Condición de ser madre**, desempeña bien las funciones del área, el género masculino también cree que otro factor importante es que la mujer posee una **Mayor sensibilidad**. Se puede apreciar que el factor, Mejor manejo de personal posee el valor más representativo (7) de los tres factores expuestos, le sigue el factor, Condición de madre (4) y luego el Mayor sensibilidad (2).

Pregunta 13: Si por alguna circunstancia tuviera que delegar a alguien su cargo, ¿A quién preferiría designarlo, a un hombre o a una mujer? ¿Por qué?

Gráfico 48. Pregunta 13: Punto de vista mujer



(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, en el caso de que si por alguna circunstancia tuvieran que delegar a alguien su cargo, ellas mencionaron preferirían designarlo a:

1. A una mujer.
2. No depende del género.

En respuesta al por qué de sus contestaciones, la mayoría mencionó:

7 A una mujer,

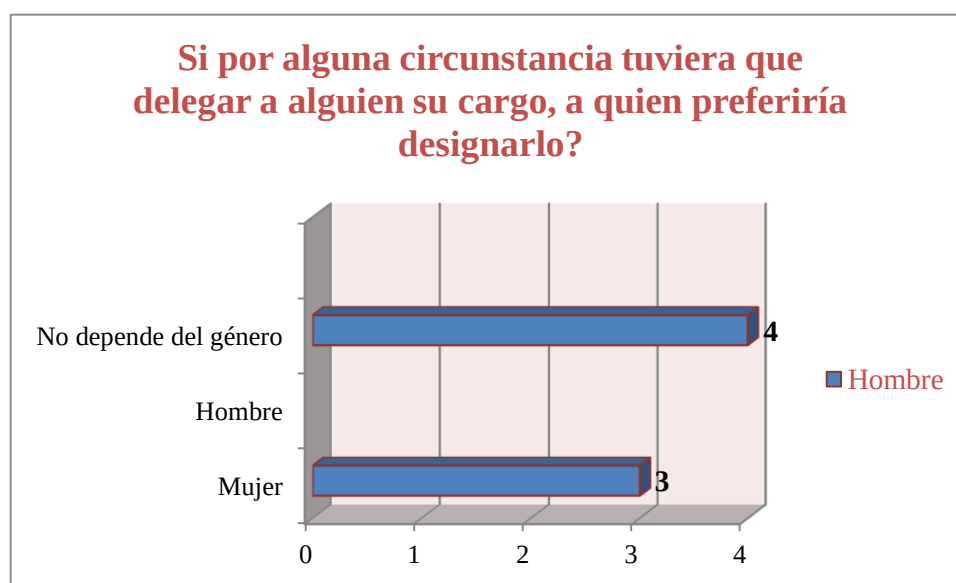
- Porque la experiencia demuestra que hay mayor facilidad para persuadir al género masculino, la mujer es más justa que el hombre.
- Es más objetiva, sin apartarse de lo humano por el hecho de ser madres.

- Mayor preocupación en el cumplimiento, pendiente de todo.
- Mayor confianza en el trabajo femenino.

8 No depende del género,

- A cualquiera de los dos, los hombres son más objetivos para la toma de decisiones, no se enfrascan en nada, ni están con rodeos.
- Va a depender de los resultados.
- Se debe de fijar en las aptitudes de la persona, puede depender de la disponibilidad de tiempo.

Gráfico 49. Pregunta 13: Punto de vista género masculino



(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, en el caso de que si por alguna circunstancia tuvieran que delegar a alguien su cargo, ellos mencionaron preferirían designarlo a:

1. No depende del género.

2. A una mujer.

En respuesta al por qué de sus contestaciones, la mayoría mencionó:

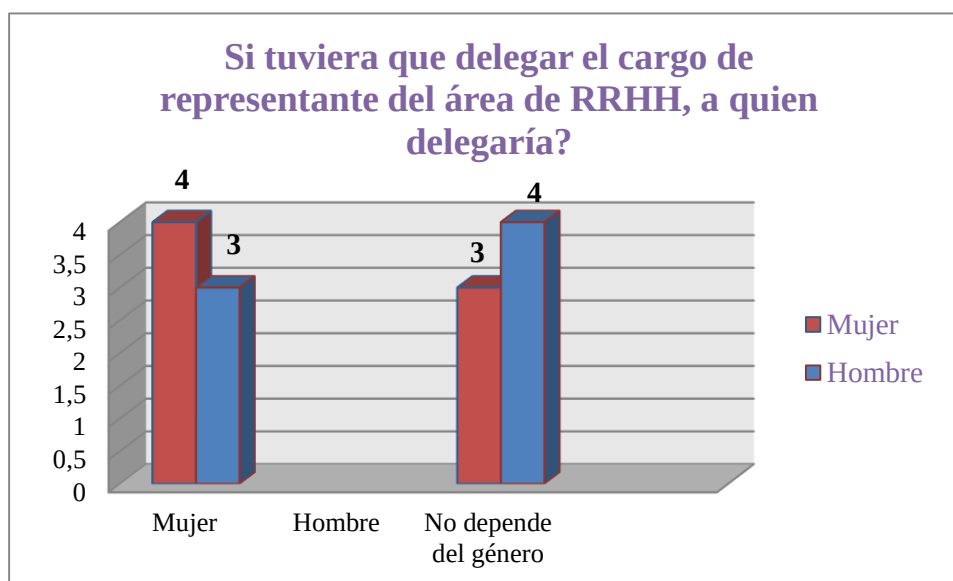
9 No depende del género,

- El cargo puede desempeñarlo cualquiera, depende de la aptitud, del manejo de personas, de cómo llegar a la gente y de las leyes que conozca del área.
- Depende del nivel profesional y anímico.
- Depende de las competencias de la persona, de la confianza, del liderazgo.
- Depende de las destrezas y seguridad que brinde.

10 A una mujer,

- Son íntegras, profesionales jóvenes.
- Posee ventajas sobre el hombre, sensibilidad, perspicacia, paciencia, adaptables al cambio y menos explosivas en el manejo de conflictos.

Gráfico 50. Pregunta 13: Punto de vista ambos géneros; (Crespo, Gráfico, 2015)



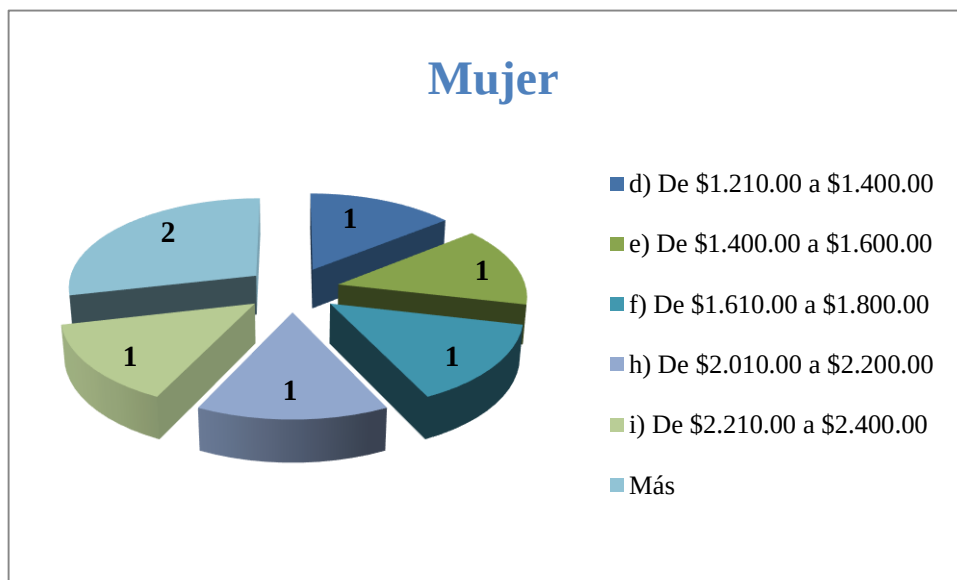
En conclusión, en el caso del género femenino, ellas consideran que si tuvieran que delegar su cargo a cualquiera de los dos géneros, lo harían a: la mayoría concluyó que a una **Mujer**, la mayoría del porqué de sus respuestas fueron atribuidas a que la mujer posee mayor integridad y justicia, y poco menos de la mitad coincidió que esto **No depende del género**, que más bien depende de la aptitud y resultado del trabajo, y, en el caso del género masculino la mayoría opina que esta decisión **No depende del género**, sino de las aptitudes, competencias y destrezas de la persona, igual que en el caso de la mujer, poco menos de la mitad concluyó que designarían el cargo a una **Mujer**, por su integridad y atributos antes mencionados.

De los tres factores, es determinante que, **Mujer** y **No depende del género** consiguen obtener un valor equitativo y representativo, siendo diferentes los valores para cada género. El factor **Hombre** no fue escogido de entre los entrevistados, por lo que no es significativo.

Pregunta 14: De los siguientes valores, ¿entre cual se encuentra la remuneración mensual que recibe por el cargo que ejerce actualmente?

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| a) De \$600.00 a \$800.00 | d) De \$1.210.00 a \$1.400.00 | g) De \$1.810.00 a \$2.000.00 |
| b) De \$810.00 a \$1.000.00 | e) De \$1.410.00 a \$1.600.00 | h) De \$2.010.00 a \$2.200.00 |
| c) De \$1.010.00 a \$1.200.00 | f) De \$1.610.00 a \$1.800.00 | i) De \$2.210.00 a \$2.400.00 |

Gráfico 51. Pregunta 14: Punto de vista género femenino

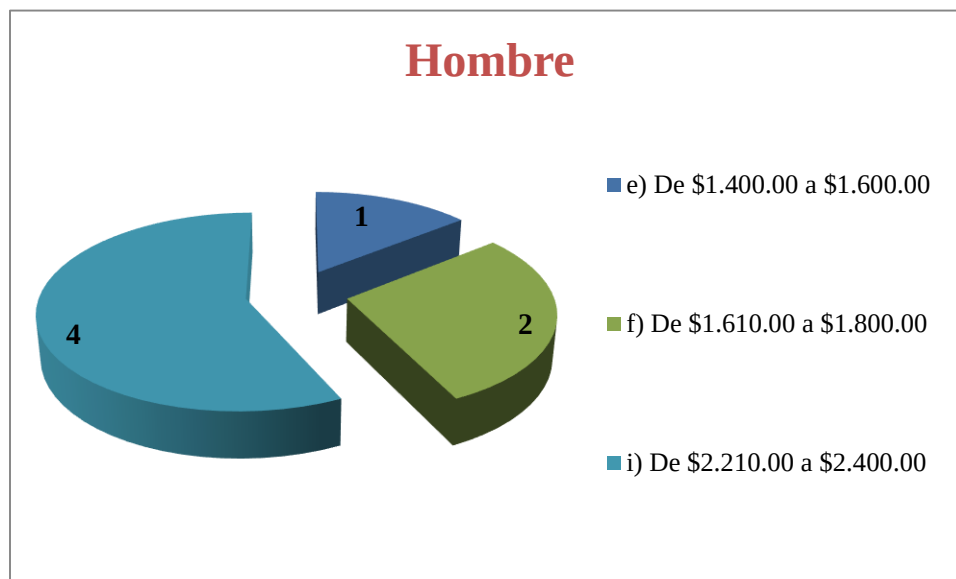


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, en cuanto a la remuneración que perciben mensualmente por el cargo que ejercen actualmente, los valores elegidos fueron los siguientes:

1. Valor mayor a \$2.400.00 (no especificado).
2. Empatán en menor proporción: De \$1.210.00 a \$1.400.00; De \$1.410.00 a \$1.600.00; De \$1.610.00 a \$1.800.00; De \$2.010.00 a \$2.200.00 y De \$2.210.00 a \$2.400.00.

Gráfico 52. Pregunta 14: Punto de vista género masculino

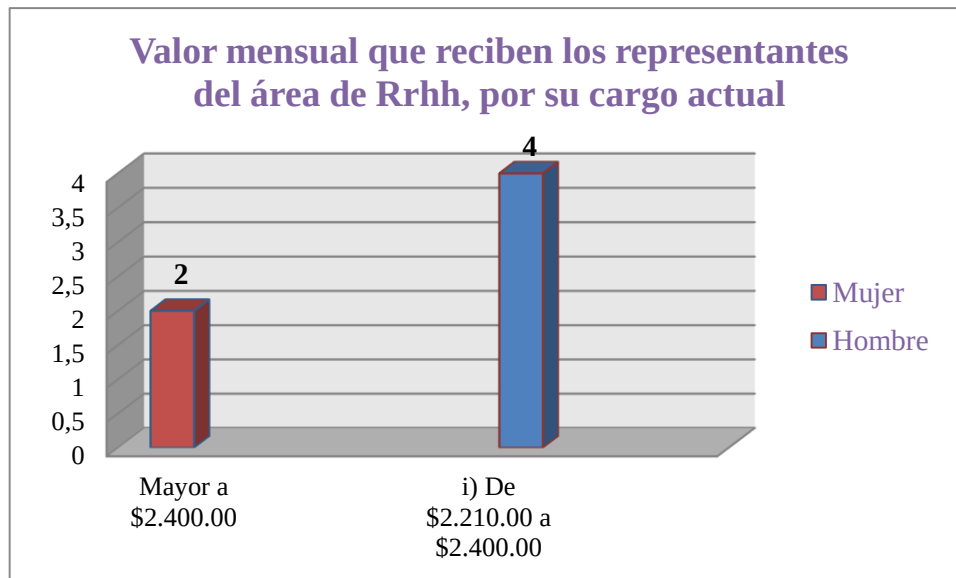


(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 entrevistas aplicadas a los representantes de género masculino del área de Talento humano, en cuanto a la remuneración que perciben mensualmente por el cargo que ejercen actualmente, los valores elegidos fueron los siguientes:

1. De \$2.210.00 a \$2.400.00
2. De \$1.610.00 a \$1.800.00
3. De \$1.410.00 a \$1.600.00

Gráfico 53. Pregunta 14: Punto de vista ambos géneros



(Crespo, Gráfico, 2015)

En conclusión, en el caso del género femenino, los valores que reciben mensualmente variaban entre los expuestos, pero fue el valor de **Mayor a \$2.400.00**, el que obtuvo la representación más alta, y, en el caso del género masculino, fue claro el valor representativo de **\$2.210.00 a \$2.400.00**.

Los entrevistados expusieron que en cuanto a la remuneración mensual que perciben, esta viene establecida por la tabla salarial, por ello la información obtenida queda obsoleta en cuanto a ayudar a obtener una visión acerca de si existe o no discriminación en el pago salarial por género, como lo establece el trabajo teórico.

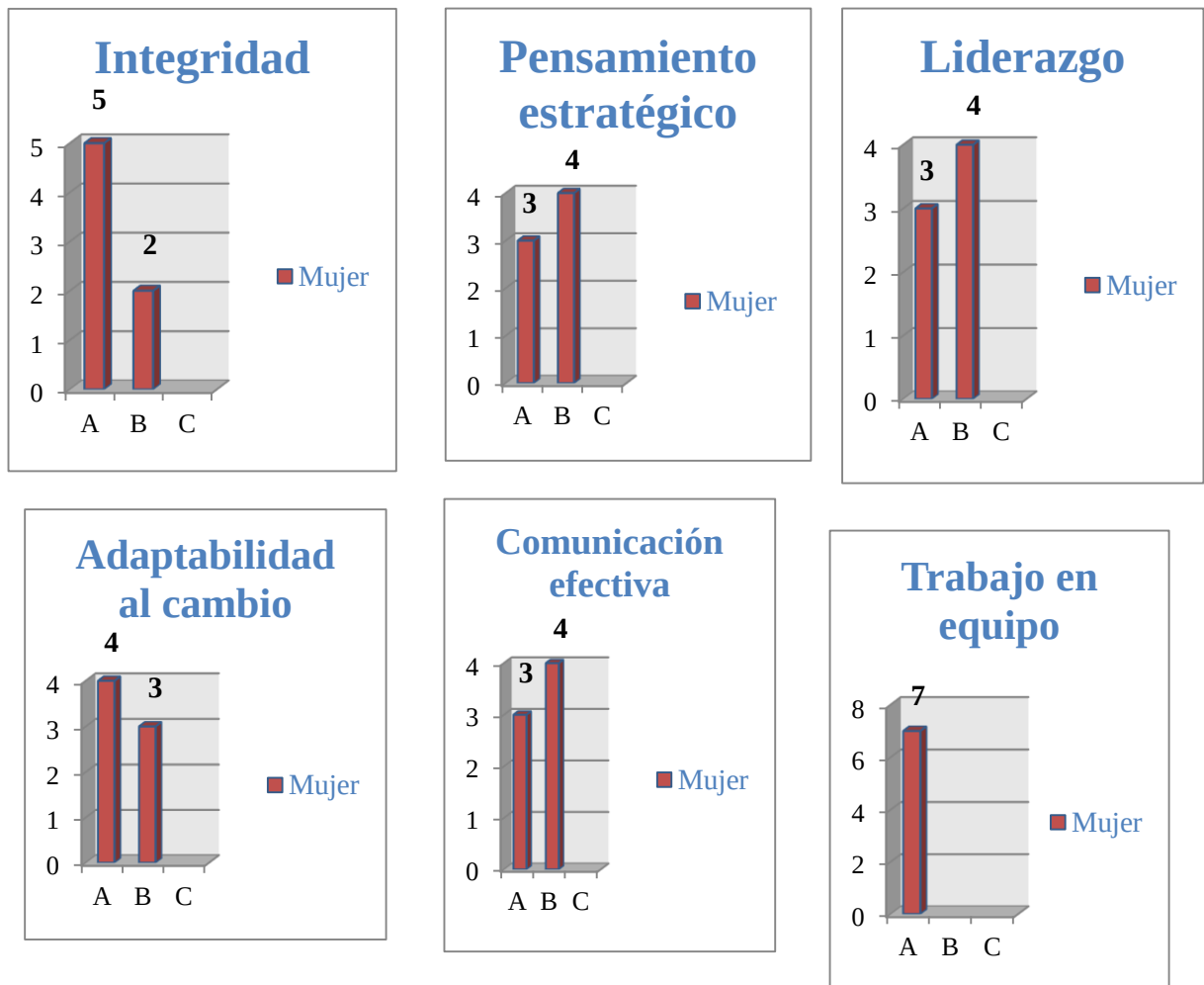
3.3.2 Encuesta dirigida a los Superiores de los/as Representantes del área de Talento humano.-

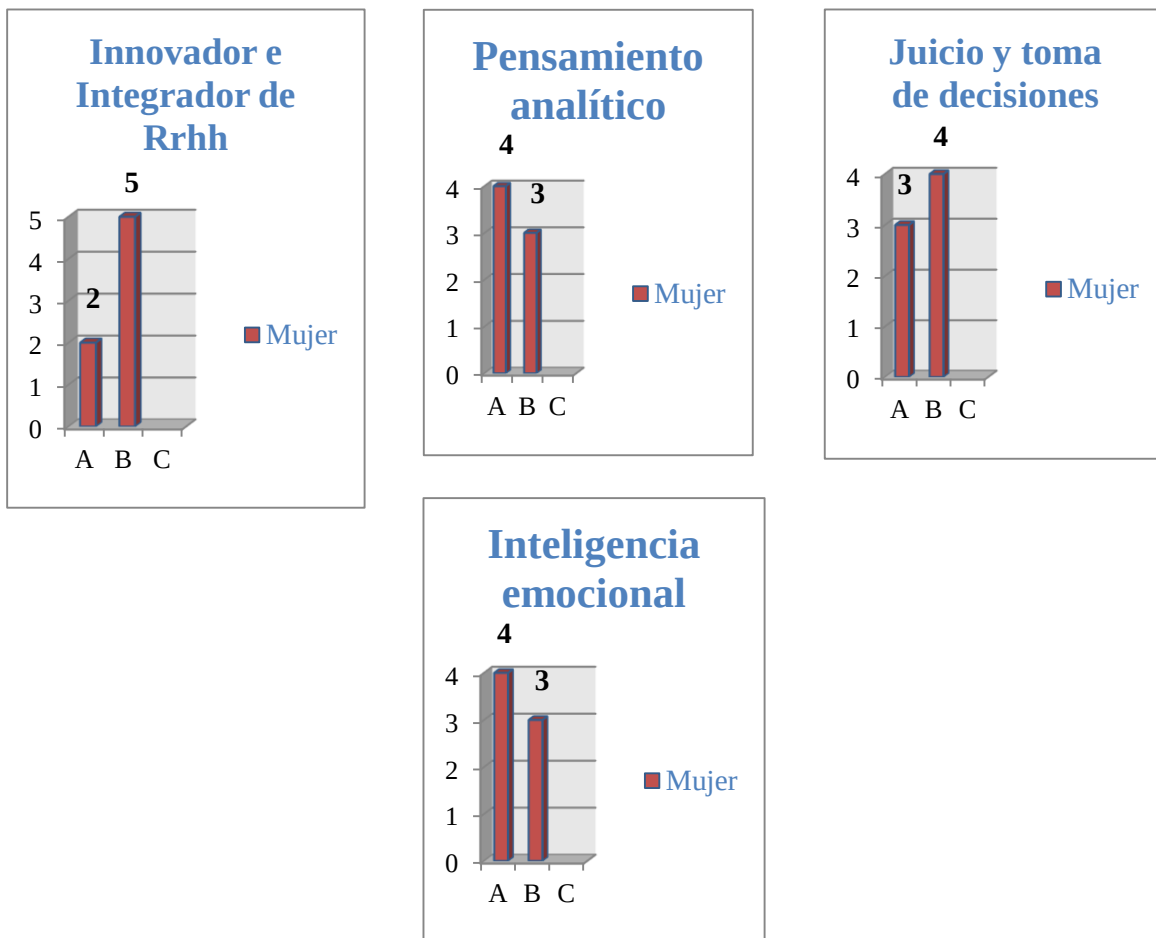
La encuesta constó de 10 competencias o habilidades, que fueron evaluadas por medio de un rango de calificación del 1 al 5 (entendiéndose que 1 es el mínimo y 5 es el máximo). La información fue proporcionada por los Superiores de los representantes del área de Talento humano, quienes evaluaron las competencias de dichos representantes, sin embargo cabe recalcar que en algunos casos quien concedió la encuesta fue uno de los pares del representante del área de Talento humano, e incluso en un caso fue su subordinada.

Volviendo al diseño de la encuesta, a su vez cada una de estas competencias contenía una pregunta referente a una situación que argumente la aplicación de la competencia y de esta manera aumente su credibilidad. La encuesta fue aplicada a 14 personas, 4 mujeres y 10 hombres, Superiores de los representantes del área de Talento o Recursos humanos, los resultados son los siguientes.

3.3.2.1 Valoración por parte de los superiores a las competencias esenciales de sus representantes del área de Recursos humanos.-

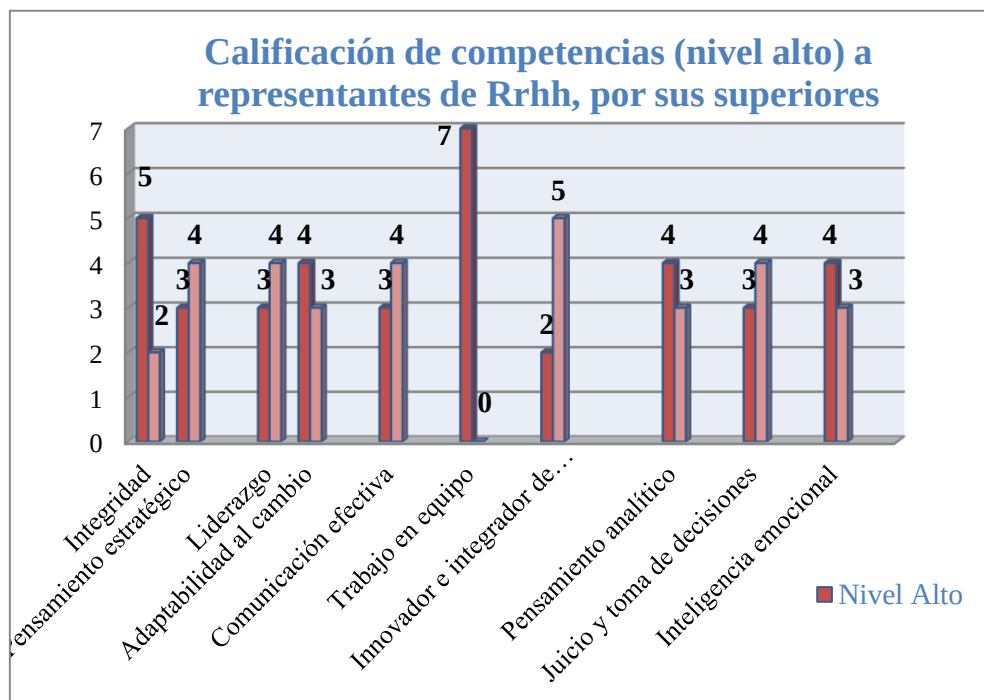
Gráfico 54. Calificación por superiores de competencias esenciales; representantes de género femenino





(Crespo, Gráfico, 2015)

Gráfico 55. Calificación por superiores de competencias esenciales; representantes de género femenino; todas las competencias; (Crespo, Gráfico, 2015)



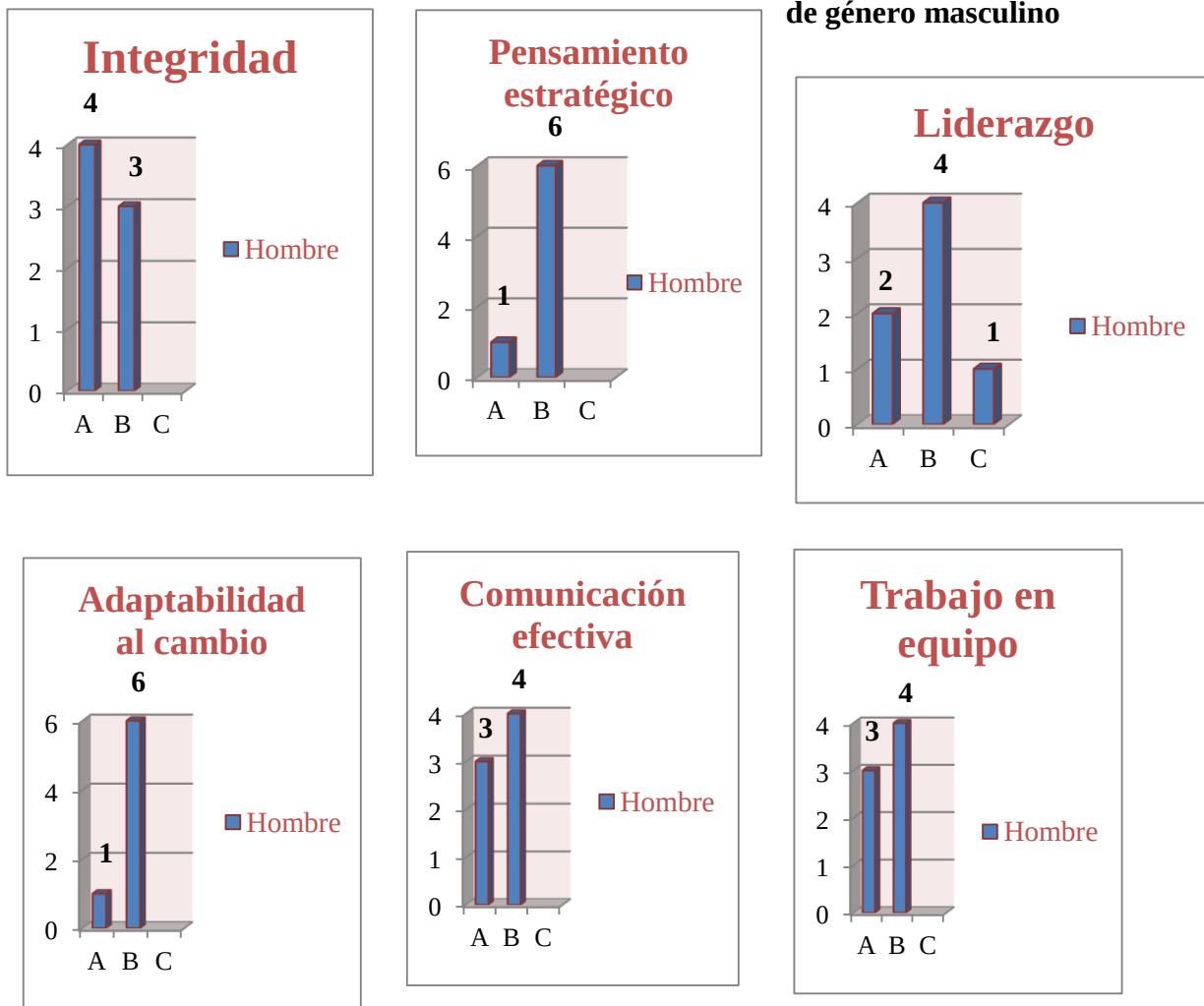
De las 7 encuestas aplicadas a los superiores de las representantes de género femenino del área de Talento humano, en cuanto a que calificación les darían a las representantes en cada una de las competencias establecidas como esenciales para desempeñarse como superior del área de Recursos o Talento humano, los resultados a un nivel alto, son los siguientes:

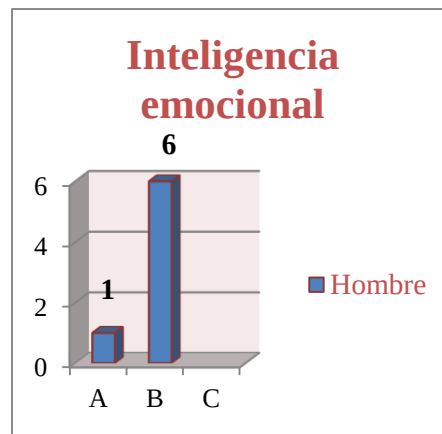
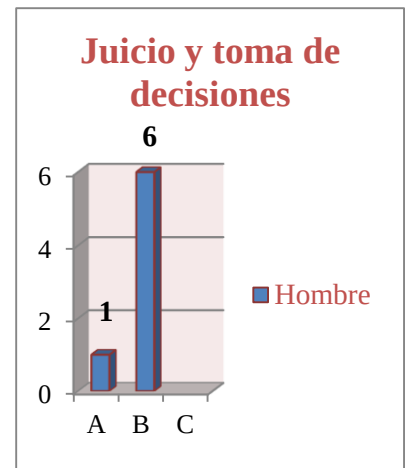
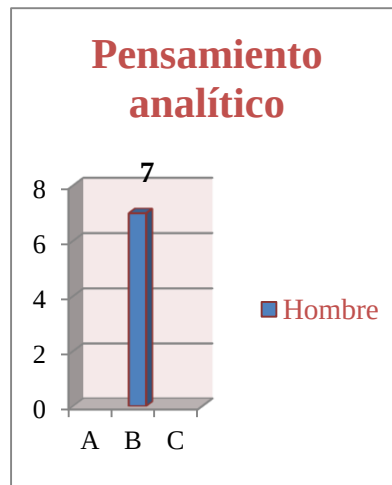
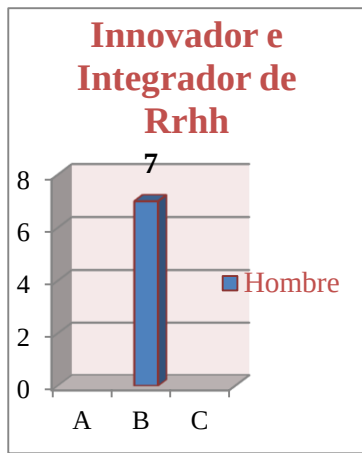
1. Trabajo en equipo.
2. Integridad.
3. Empatía: Adaptabilidad al cambio, Pensamiento analítico e Inteligencia emocional.
4. Empatía: Pensamiento estratégico, Liderazgo, Comunicación efectiva y Juicio y toma de decisiones.
5. Innovador e integrador de Recursos humanos.

Y los resultados a un nivel medio, son los siguientes:

1. Innovador e integrador de Rrhh.
2. Empatía: Pensamiento estratégico, Liderazgo, Comunicación efectiva y Juicio y toma de decisiones.
3. Empatía: Adaptabilidad al cambio, Pensamiento analítico e Inteligencia emocional.
4. Integridad.

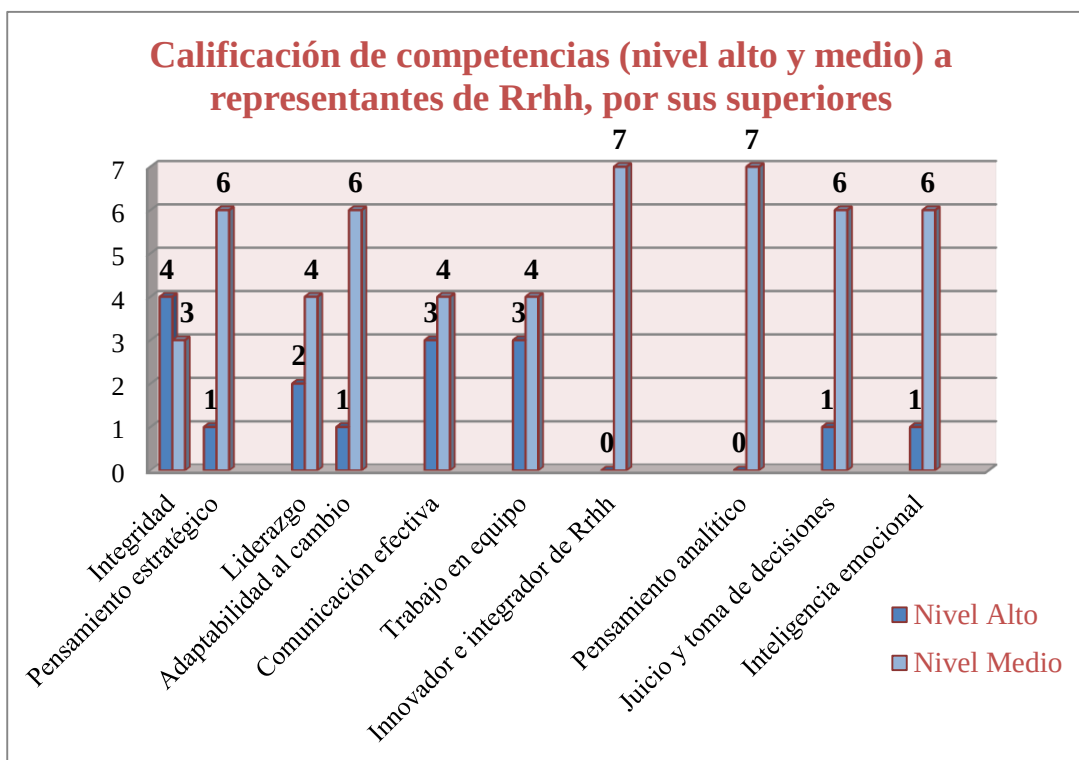
Gráfico 56. Calificación por superiores de competencias esenciales; representantes de género masculino





(Crespo, Gráfico, 2015)

Gráfico 57. Calificación por superiores de competencias esenciales; representantes de género masculino; todas las competencias



(Crespo, Gráfico, 2015)

De las 7 encuestas aplicadas a los superiores de los representantes de género masculino del área de Talento humano, en cuanto a que calificación les darían a los representantes en cada una de las competencias establecidas como esenciales para desempeñarse como superior del área de Recursos o Talento humano, los resultados a un nivel alto, son los siguientes:

1. Integridad.
2. Empatía: Comunicación efectiva y Trabajo en equipo.
3. Liderazgo.
4. Empatía en menor proporción: Pensamiento estratégico, Adaptabilidad al cambio, Juicio y toma de decisiones e Inteligencia emocional.

Y los resultados a un nivel medio, son los siguientes:

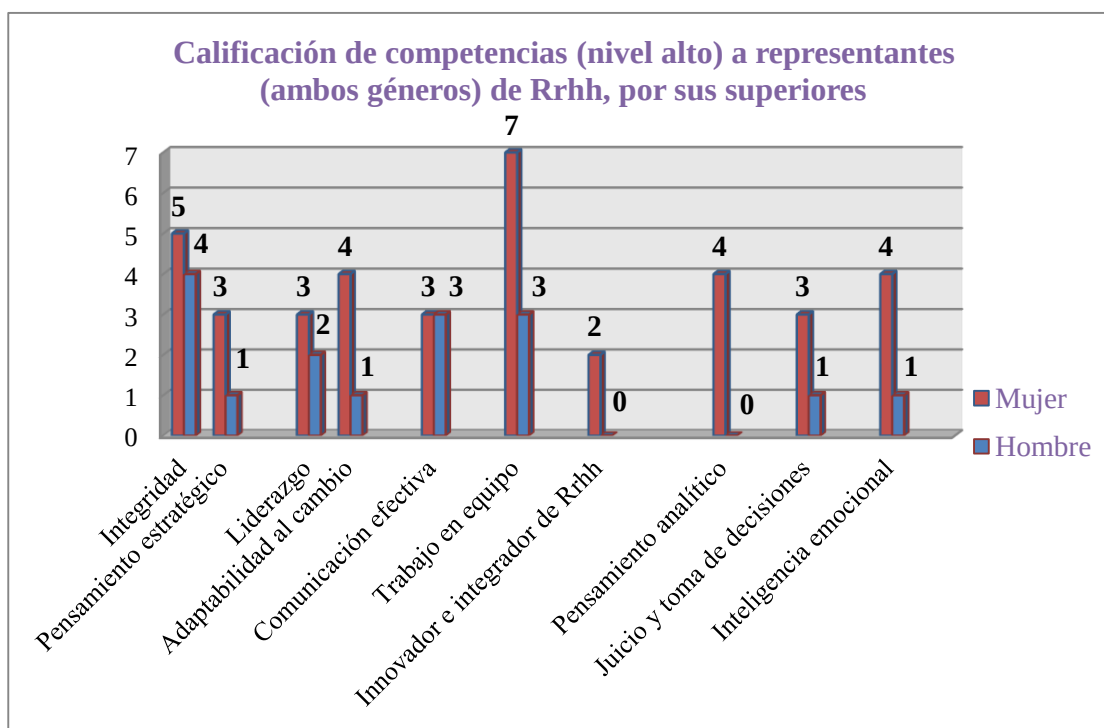
1. Empatán en mayor proporción: Innovador e integrador de Rrhh y Pensamiento analítico.
2. Empatán: Pensamiento estratégico, Adaptabilidad al cambio, Juicio y toma de decisiones e Inteligencia emocional.
3. Empatán: Liderazgo, Comunicación efectiva y Trabajo en equipo.
4. Integridad.

Como se puede apreciar en ambos cuadros, tanto en el caso del género femenino como del género masculino, se ha graficado una valoración a nivel alto y a nivel medio, de las competencias que los superiores han considerado poseen los representantes del área de Talento humano.

En el gráfico correspondiente a las representantes de género femenino, los superiores han considerado que de las competencias establecidas como esenciales para el representante del área de Talento humano, la mujer posee aproximadamente el 54% de algunas de las habilidades a nivel alto y el 46% de las competencias restantes a nivel medio.

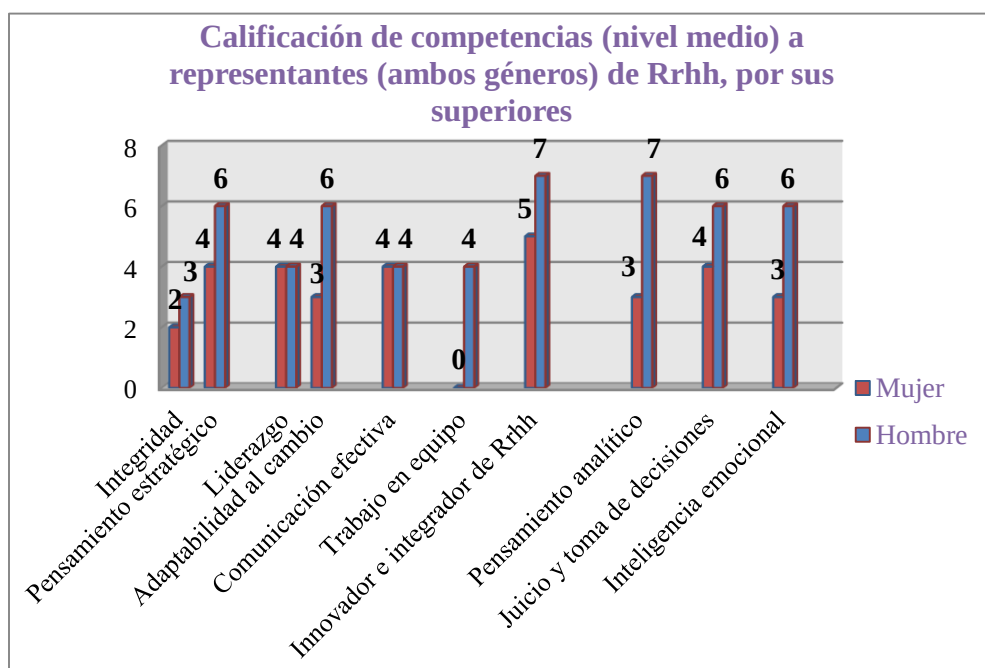
Y, en el caso del género masculino, el cuadro refleja una gran disparidad; al contrario de la mujer, el varón representante del área posee un 23% de algunas de las habilidades a nivel alto, y el 77% de las competencias restantes a nivel medio.

Gráfico 58. Calificación por superiores de competencias esenciales; ambos géneros; nivel alto



(Crespo, Gráfico, 2015)

Gráfico 59. Calificación por superiores de competencias esenciales; ambos géneros; nivel medio; (Crespo, Gráfico, 2015)



En conclusión, a través del cuadro comparativo (mujer y hombre), se pueden visualizar cuáles son las competencias más representativas tanto a un nivel alto como mediano, que los superiores de los representantes de ambos géneros, consideran poseen y la diferencia del valor que se le da a cada competencia.

La mujer posee la mayoría de las competencias esenciales a un nivel mayor en comparación del hombre, mujer (70%) y hombre (30%).

A nivel medio, sucede lo contrario, el hombre supera a la mujer, obteniendo 60% de calificación, y, la mujer obtiene el 40%; según los superiores de estos representantes de Talento humano.

Con estos resultados, se confirma, que los superiores de los representantes del área de Talento humano, de las diferentes entidades públicas, consideran que, en su mayoría, son las representantes de género femenino, quienes poseen las competencias esenciales a un nivel más alto, que los representantes de género masculino.

3.3.2.2 Preguntas a los superiores en base a las competencias esenciales de sus representantes de Recursos humanos.-

Dentro de la encuesta, también se estableció una pregunta por cada una de las competencias consideradas como esenciales para desempeñarse como representante del área de Talento humano, con la finalidad de sustentar la calificación que los superiores otorgaron a cada competencia.

Las preguntas y las respuestas que los superiores proporcionaron, en cuanto a cada competencia de los representantes del área de Talento humano, son las siguientes:

Sobre las representantes mujeres del área de Talento humano.-

INTEGRIDAD

Describe una situación en la que la integridad del Jefe de RRHH se haya visto a prueba. ¿Cómo actuó?

- En selección de personal, por medio de concursos, se llegaron a conclusiones transparentes, se presentaron presiones, pero se actuó con transparencia.
- En procesos de selección, se ha actuado con total honestidad.
- En procesos de selección, se rige a los procedimientos establecidos, sin que influya recomendaciones de otras instancias.
- En procesos de selección, mantiene ética, es imparcial, honrada, en cuanto a la ley y en cuanto a escoger al personal idóneo.
- En selección y evaluación, hay absoluta integridad.
- En procesos de negociación de contratos colectivos con el sindicato, son procesos tensos que requieren de integridad, y se ha actuado correctamente.

Prácticamente todos los superiores de las representantes del área de Talento humano argumentaron que la situación en la que se pudo apreciar la integridad del representante del área, fue en los procesos de selección de personal, donde las representantes se desarrollaron con: transparencia, honestidad, imparcialidad; competencias similares o que están contenidas en la integridad. Además se mencionaron otras situaciones donde se comprobó la presencia de las competencias, como proceso de evaluación y negociación de contratos colectivos, lo que tiene relación con el proceso de selección de personal.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

¿Cuáles son las oportunidades que el Jefe de RRHH ha identificado para su área en la organización?

- La construcción de una nueva normativa de Talento humano. En la parte humana brindando a los trabajadores un ambiente de trabajo adecuado.
- En la reestructuración de la organización, identificó cargos potenciales y reacomodo la estructura.

- Se ha adelantado a percibir posibles problemas que puedan darse en el personal, en base a las competencias del personal, evitando que afecten el desempeño. También ha generado un buen ambiente de trabajo en cada dependencia, estimulando con autocomplacencia del trabajador.
- Al otorgar una serie de capacitaciones al personal.
- Implementar sus conocimientos dentro del área, especialmente en clima laboral.
- Al proporcionar capacitación al personal, además se está implementando ficha médica y psicológica (en conjunto con seguridad y salud ocupacional).
- Proveer de uniformes y herramientas de trabajo a los empleados, lo que no había desde hace 5 años.

En su mayoría se menciona que las representantes del área de Talento humano han aportado a sus organizaciones al proporcionar principalmente un buen clima laboral, han brindado la oportunidad de capacitar al personal, han incluido el proporcionales herramientas de trabajo, una valoración técnica y psicológica (seguridad y salud ocupacional). Además se mencionan situaciones como la identificación y reacomodación de variables y tener visión para detectar posibles problemas, habilidades relacionadas con el pensamiento estratégico.

LIDERAZGO

Describe el ejemplo de un logro completo y destacado de la gestión del Jefe de RRHH como líder

- El ser mediador frente a problemas laborales, los conflictos los resuelve con equilibrio.
- En los procesos de capacitación: la gestión de logística, buscar capacitadores, agendas, eventos, etc.
- Con su grupo de trabajo, ella ha formado un grupo unido, competente, ha logrado un buen equipo de trabajo por medio de confianza.

- En su área liderazgo absoluto, en cuanto a nivel de la institución, actúa en toda la organización opinando, dando su punto de vista.
- Capacidad para delegar el trabajo entre compañeros de trabajo, capacidad de planificar acciones y darles seguimiento, de establecer metas.
- Se encarga no solo de la parte técnica, sino también humana, analiza los conflictos.
- Ha estado presente en la mediación de conflictos, para tratar de mejorar el clima laboral. Las capacitaciones ella misma las dicta y tienen relación con la resolución de conflictos.

Los superiores de las representantes del área mencionaron que entre los logros destacados como líderes, se encuentra en su mayoría, liderazgo para la resolución de conflictos, liderazgo dentro de su equipo de trabajo, ya que reflejan competencia y buen desempeño como equipo. Se mencionó también liderazgo para gestionar y dictar las capacitaciones y liderazgo en la planificación de metas y seguimiento de las mismas. Algunas de las habilidades relacionadas con la competencia de liderazgo, que se mencionaron, fueron: Mediador, poseer equilibrio, trabajo en equipo, generador de confianza y la delegación del trabajo.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Cuando se le ha solicitado al Jefe de RRHH, que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área, o, cuando se ha enfrentado a cambios en general, ¿Cómo asumió la responsabilidad, y, cómo la manejó?

- Absoluta apertura y apoyo al superior.
- En procesos de reestructuración, se requiere alta adaptabilidad al cambio, se debe entender la visión de la gerencia y transmitir para dar a entender esta visión al personal de la institución. Se actuó con solvencia.

- Ha aceptado nuevos retos con una mentalidad abierta. Ha asumido competencias con convicción institucional, competencias que no le correspondían, lo ha logrado por medio de flexibilidad y tolerancia.
- Ha respondido positivamente, se adapta fácilmente.
- Se enfrentó a una estructura diferente, se acopló y respetó el orden jerárquico, y persiste en este respeto del orden, desde abajo y desde arriba.
- Asumió reestructuración, lo asumió muy bien, con responsabilidad y profesionalismo.
- En organización de eventos que no conciernen a su área se muestra entusiasta y participativa. Pero debe ser más tolerante, flexible, enfocarse a buscar soluciones a los problemas, más no a los culpables.

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, mencionaron en su mayoría a situaciones que representaron cambios a las representantes, los procesos de reestructuración, comentaron que debido a ser instituciones públicas, al momento que hay cambios en el gobierno, a su vez se dan cambios en las autoridades jerárquicas de las instituciones, por eso podría decirse que este es un cambio constante al que se enfrenta el personal que labora dentro de entidades públicas. Además de que por supuesto las representantes respondían positivamente a estos cambios. Entre las habilidades mencionadas que guardan relación con la competencia de adaptabilidad al cambio, están: mente abierta, visión, solvencia, ver al problema como un reto, flexibilidad, tolerancia, responsabilidad y participación.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

¿Cómo es la comunicación del Jefe de RRHH con todo el personal de la organización (superiores, pares, subordinados)? ¿Cómo ha sido la respuesta de colaboradores frente a intervenciones o convocatorias del Jefe de RRHH?

- Requiere de más tolerancia y capacidad de escucha, esto no es constante, pero ha sucedido. En ocasiones suele tener favoritismo. Posee un carácter firme, lo que

no es de agrado a todos, tildándola como no cortés. Ante convocatorias, la respuesta de trabajadores es buena, ha tenido aceptación.

- Los protocolos que se establecen son rígidos, por lo tanto las personas rechazan, sin embargo la comunicación es buena.
- Comunicación fluida.
- La comunicación es respetuosa, transparente, hay empatía, pues trata de entender emocionalmente la situación. La respuesta en la mayoría de los casos ha sido positiva, ha conseguido la aceptación del personal, quien incluso se ha mostrado dispuesto a cambios.
- Comunicación fluida, abierta, entendible, sabe escuchar, no es restrictiva. Hay retroalimentación con el personal. El personal responde bien.
- La comunicación con todos es directa, hay gran apertura. Ante reuniones hay predisposición ante su carácter: no agresivo, es amable.

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, han considerado que la comunicación que tienen estas representantes con todo el personal de la organización es generalmente buena, etiquetándola como fluida, amable, respetuosa, transparente, entendible, abierta, directa, empática ya que entienden emocionalmente la situación. Mencionan que la respuesta de los trabajadores ante convocatorias, reuniones o comunicados por la representante del área, es de igual manera buena, ya que es aceptada, incluso contando con un personal predispuesto al cambio.

En un caso se mencionó, que una de las representantes requiere mayor capacidad de escucha para con los trabajadores, al poseer un carácter firme, no es de buen agrado para todo el personal, quienes la tildaban como poco cortés.

TRABAJO EN EQUIPO

¿RRHH se muestra colaborador cuando se realizan reuniones, actividades planteadas por su persona u otras áreas? ¿Cómo es su aporte?

- Su aporte depende de las circunstancias, si conoce del tema así no le compete ayuda y aporta en cualquiera que sea el área.
- Si se muestra colaborador, trabaja en equipo. Su aporte es directo, importante para la toma de decisiones. Tiene una visión interesante, buenos puntos de vista.
- Si hay trabajo en equipo, se da la apertura para ello. Ella ha tenido interesantes respuestas, sus aportes son positivos, ha tratado de velar por la seguridad legal y emocional de los trabajadores, imponiendo un criterio ante determinadas injusticias.
- El aporte es bueno.
- Cuando se realizan convocatorias se ha dado buena respuesta. Su aporte es positivo, es bastante directa, clara, honesta, buena comunicación, no crea expectativas.
- Talento humano es considerado un aporte importante. La superior se ha capacitado, da un buen aporte, ha demostrado apoyo.
- Absoluta colaboración, tiene buen aporte lo hace de forma voluntaria a través de proyectos, presenta buenas ideas.

Los superiores de las representantes del área de Talento humano consideran que cuentan con una colaboración absoluta por parte de las representantes. Respecto a cómo es su aporte, lo calificaron como voluntario, directo, claro, honesto, buena comunicación, defienden la justicia, no crea expectativas, tiene visión, por todo ello, los puntos de vista de Rrhh son considerados un aporte importante y positivo para la institución.

INNOVADOR E INTEGRADOR DE RRHH

¿Cómo está el desarrollo del Talento de los trabajadores de la empresa (índice de desempeño)?

- El índice de desempeño está avanzando, RRHH estaba muy desorganizado. Actualmente se está trabajando en el manual de funciones y en el proceso de evaluación de desempeño.
- Si hay desarrollo del personal, pero no es solo tema del área de Talento humano, sino también del área de calidad.
- El índice se mantiene en un nivel alto, esta actualizado en todo. Se explora oportunidades de capacitaciones gratuitas, enfocadas en temas relacionados con el trabajo.
- La valoración del desempeño es un tema nuevo, incorporado por RRHH.
- El índice de desempeño se mantiene entre bueno y excelente, cualitativamente se ha dado un ascenso en calificaciones. Las políticas de la institución, no permiten dar paso a la innovación e integración de procesos de RRHH.
- El índice de desempeño ha mejorado, pero no solo depende de la capacitación, sino del trabajador. En función de la evaluación se establece la capacitación.
- El desempeño se ha incrementado por las capacidades que han desarrollado, casi todo el personal administrativo tiene cuarto nivel, van mejorando continuamente. Los obreros han sido mayormente motivados por el sueldo más que por capacitación.

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, han respondido en su mayoría, respecto al desarrollo de los trabajadores dentro de su institución, que el índice de desempeño de los mismos se mantiene en un nivel alto. Sin embargo otros mencionaron que este tema es algo nuevo, y se lo está incorporando, pero que la responsabilidad del mismo es compartida con otras áreas. También se argumentaron algunos procesos de RRHH como importantes para el desarrollo de este desempeño: manual de funciones, evaluación de desempeño, capacitación, sueldo que percibe el trabajador.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

¿Qué tipo de problemas ha presentado el área de RRHH, y, quién se encarga de dar solución a estos problemas, como lo hace?

- El problema más grave, malas actuaciones en la administración anterior, no acordes a la ley. La representante se encarga de dar solución a los problemas y los comunica cuando es oportuno hacerlo, cuando necesita apoyo. Otro problema es la falta de normativa, ya que no hay respuesta a ello, pero esto no es consecuencia del actuar de la representante.
- Problemas se dan en general. La representante es quien se encarga de dar solución a estos problemas. No se han presentado problemas últimamente, incluso la institución cuenta con la ISO 2008 (Gestión de calidad).
- El problema de Talento humano es que recibe dirección de Talento humano a nivel nacional, por lo que tiene muchas limitaciones. En procesos de selección hay presiones, no tienen autoridad para resolver problemas, sin embargo se antelán ante futuros problemas.
- Existen muchos problemas heredados de la administración anterior. La representante junto con el área jurídica han tomado carta en el asunto y están dando avance.
- Hay problemas relacionados con el proceso de selección, enfocado en la selección de los participantes. La representante apoya con su criterio y dirección, su criterio es válido por que cumple con la norma, respetando perfiles.
- El mayor conflicto es no ser autónomo. La representante del área se presta para colaborar.
- Como problemas principales están: falta de contratos escritos, información en las hojas de vida de empleados, carencia del proceso de evaluación de desempeño, desorganización en base de datos. La representante de Talento humano se ha

hecho cargo de todo esto, trabaja en conjunto con gerencia. Hay buenos resultados, se está avanzando.

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, en cuanto a que tipos de problemas se han presentado en el área y quien da solución a los mismos, mencionan: que como problemas principales esta la mala administración anterior y la falta de autonomía del área de Talento humano, lo que ocasiona presiones en ciertos procesos y limitaciones a cuanto a toma de decisiones. Como otros problemas están la falta de normativa, falta de organización del archivo y base de datos. Sin embargo todos los superiores han coincidido que son las representantes quienes asumen directamente la resolución de estos problemas y lo están haciendo satisfactoriamente.

JUICIO Y TOMA DE DECISIONES

¿Cuándo usted ha delegado la toma de decisiones al Jefe de RRHH, cuáles han sido los resultados? ¿El Jefe de RRHH ha necesitado ayuda en la toma de decisiones o lo ha hecho solo?

- Cuando se le solicita criterios, da buenos criterios. Pide apoyo cuando se debe, especialmente en temas legales. Se le considera una funcionaria que toma buenas decisiones y se arriesga.
- Por lo general está bajo tutela, además en todo momento necesita apoyo de otras áreas, pero se confía en la toma de decisiones que tiene, cuando es necesario.
- Cuando las instrucciones son claras, toma las decisiones sin ayuda de nadie, las mismas que son confiables, pues producen buenos resultados. Cuando necesita información extra la solicita.
- Los resultados son positivos, siempre esta asesorada.
- Debido a que deben acatarse a las disposiciones que vienen de Talento humano de Quito, se han dado falencias por el corto tiempo que se les otorga para la toma de decisiones, pero demuestran preocupación y cuando lo han cumplido, lo han hecho de forma positiva.

- La toma de decisiones es compartida por los representantes del área, los resultados han sido óptimos y han cumplido con las expectativas.
- Los resultados pueden tener demoras, por la verificación de procesos, pero han tenido buenos resultados. Se ha solicitado ayuda, cuando lo ameritaba.

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, opinan acerca de los resultados que han tenido la toma de decisiones que han delegado las representantes de dicha área, que generalmente los resultados de estas decisiones han sido muy buenos, son decisiones confiables. También mencionaron que las representantes solicitan apoyo de superiores, pares o subordinados cuando es necesario hacerlo. Mencionaron en ciertos casos, que cuando los procesos son centralizados, la toma de decisiones demora, pero esto no es responsabilidad de Talento humano de Cuenca. Se calificó de arriesgadas y preocupadas, comportamientos asociados a la toma de decisiones.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

¿El Jefe de RRHH tiene la capacidad de escuchar y empatizar con el resto de colaboradores (pares, subordinados, superiores)?

- Absolutamente, tiene un muy buen equilibrio.
- Sí, es empático con todos, posee capacidad de interrelacionarse.
- Si posee empatía, ha incrementado esta empatía. Sabe escuchar los problemas, ha sintonizado con las necesidades del personal, es solidaria, demuestra una parte sensible.
- Hay empatía completamente.
- Si posee empatía, no es una persona explosiva, es tranquila, pero no sumisa. Presenta razones y criterios, es clara.
- Si hay empatía, al ser una madre joven, la sensibilidad en el Rrhh es buena característica.

- Si posee empatía, pero debe mejorar en paciencia y tolerancia, especialmente con sus subordinados, ya que con el resto la comunicación es buena.

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, comentaron en cuanto a si las representantes del área poseen empatía con el personal de la institución, que absolutamente todas poseen empatía, al demostrar una capacidad para interrelacionarse, de conocer las necesidades del personal, al ser madres (característica que ayuda en el tema). Otros comportamientos que alegaron estas representantes poseen son: equilibrio, escucha, solidaridad, claridad, tranquilidad, paciencia, no comportamiento explosivo y la más mencionada, la sensibilidad. En uno de los casos se argumentó que una de las representantes debería de mejorar en su trato paciente y tolerante, especialmente hacia sus subordinados.

¿Ante situaciones conflictivas o problemas, en los cuáles se ha visto involucrado el Jefe de RRHH, este ha demostrado dominio ante sus propias emociones? ¿Cómo?

- Cuando está sola puede demostrar debilidad, pero ante personas ha sabido dominar las emociones.
- Actúa de manera objetiva, no subjetiva, ha reaccionado bien.
- Jamás ha salido de su control, es fuerte, tajante. Sabe cómo sobrellevar la situación.
- Sabe manejar sus emociones, responde firme cuando debe hacerlo.
- Sabiendo que el cargo es emotivamente desgastante, ella se ha esforzado por mantener un equilibrio, sin embargo no siempre lo ha hecho, tal vez obrando con un poco de injusticia por tener todo el campo de acción, producto del sistema.
- Si ha demostrado control, ante situaciones de tensión, siendo lógica, reconoce inconvenientes y da buena respuesta, tiene un carácter fuerte, pero no ha perdido los estribos, busca soluciones.
- Siempre ha habido dominio de emociones, nunca se ha alterado, responde bastante bien.

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, argumentan que ante situaciones problemáticas, en las cuáles ha estado involucrada la representante, generalmente han demostrado dominio ante sus emociones. Un dominio, caracterizado por ser objetivo y no subjetivo, por otro lado actuando con firmeza, equilibrio, lógica, carácter fuerte, buscando soluciones. Se mencionó un caso, en el cual, la representante aprovechaba su autoridad y respondía de manera injusta hacia el trabajador.

Sobre los representantes hombres del área de Talento humano.-

INTEGRIDAD

Describe una situación en la que la integridad del Jefe de RRHH se haya visto a prueba. ¿Cómo actuó?

- En un conflicto con trabajadores, el director actuó acorde a lo legal, se basó en el reglamento.
- La desvinculación de personal, se la ha hecho en base a la evaluación de desempeño.
- En un asunto de una donación a una familia de recursos limitados, él se encargó de esta ayuda, fue una actuación muy eficiente, consiguió todos los recursos.
- En procesos de selección es imparcial, ya que estos procesos suelen involucrar preferencias. En el control y trato con la gente es igual con todas las personas.
- En concursos de selección, se podría haber sugerido palancas, la respuesta fue negativa, no acepto.
- En procesos de selección se encuentran muchas presiones, él ha sido íntegro en los procedimientos, no se ha dejado manipular por estas presiones.
- La empresa es política, quizá por la presión que el recibe, ha debido de hacer hasta lo indebido, saliéndose de los principios según los intereses.

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, argumentan, acerca de la situación en la que se pudo apreciar la integridad del representante del área, fue

mayormente en los procesos de selección de personal, donde los representantes han actuado eficientemente, proporcionando un trato equitativo para con todos, mostrándose íntegros, sin dejarse manipular. Otras situaciones mencionadas fueron, en conflicto con trabajadores, en desvinculación del personal, la misma que se hizo en base a evaluación de desempeño. En todos los casos se mencionó integridad en los representantes, a excepción de uno, donde se dijo que la entidad era política, por lo que dicho representante ha perdido los principios.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

¿Cuáles son las oportunidades que el Jefe de RRHH ha identificado para su área en la organización?

- Ninguna, han aumentado los problemas.
- Están pendientes varios procesos, él está trabajando en un plan de implantación de estos procesos. Él ha asumido su responsabilidad de evaluación de competencias, él está liderando este trabajo, un poco por iniciativa propia y por otro lado por legislación.
- El planifica la semana de trabajo, cumpliéndose las metas, sin embargo la restricción de la ley no le da cabida para oportunidades.
- Establece funciones y roles por departamentos, dando las competencias a los trabajadores, está atento a procesos internos, gestión de documentos, además cumple con la norma e implementa orden.
- Implementó el sistema de control de solicitudes, plan de inscripción de beneficiarios. La calificación es de 3, ya que se detecta un temor para tomar una decisión inmediata o de iniciativa propia, tal vez por respeto a mi persona, pero son cosas que necesitan ser respondidas de forma urgente.
- Medir la carga laboral del personal, permitiendo obtener niveles óptimos.

- Se están llevando procesos de reestructuración de laboratorios, necesitamos de capacitación en calidad. El director ha dado la apertura apoyando con cursos de capacitación a los profesionales.

Se menciona que los representantes del área de Talento humano han aportado a sus organizaciones al proporcionar en procesos pendientes que no han sido aún implementados en la entidad, como: evaluación de desempeño, manual de funciones, capacitación, procesos de reestructuración, medir a carga laboral del personal. Se menciona que cumplen con estas funciones, pero a veces es difícil ir más allá, pues la ley no les permite hacerlo. La mayoría de oportunidades detectadas mencionadas suelen comprenderse como las funciones que competen al área, sin embargo dentro del espacio público, se entienden como oportunidades ya que el área no contaba anteriormente con ellas.

LIDERAZGO

Describe el ejemplo de un logro completo y destacado de la gestión del Jefe de RRHH como líder

- A nivel de institución ha hecho cursos de valores, queriendo transmitir estos conceptos. En el departamento de Talento humano, se dividen las tareas.
- En las capacitaciones sobre motivación al personal.
- Cuando se han realizado eventos, es la persona que coordina dichos eventos, a pesar de considerarse día libre, se apersona de los eventos, hace seguimiento de la gente y está pendiente de ellos durante estos eventos.
- Tiene una actitud más de imponer por mandato, que por ganar a los compañeros, le falta poder de convencimiento.
- En cada concurso de selección, el organiza, delega funciones, cumple con los periodos y proporciona retroalimentación del proceso. Cuando algo sale mal, se responsabiliza y motiva al personal.

- No tiene inconvenientes en la relación con sus subalternos de ambos géneros, no causa roces, ni problemas.
- Es autoritario, no líder.

Los superiores de los representantes del área mencionaron que entre los logros destacados como líderes, se encuentran reflejados en procesos como capacitaciones sobre valores y motivación al personal, de igual manera se refleja en la motivación que se proporciona al personal, en la delegación de tareas, coordinación de eventos, concursos de selección y en las buenas relaciones con el personal. Hubo opiniones acerca de que dos de los representantes poseen autoritarismo imponente, más que un liderazgo.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Cuando se le ha solicitado al Jefe de RRHH, que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área, o, cuando se ha enfrentado a cambios en general, ¿Cómo asumió la responsabilidad, y, cómo la manejó?

- Tiene compromiso, solo para cumplir ciertas funciones.
- Posee total sentido de colaboración, sin embargo no se le pone 5, porque los cambios en las leyes son tantos, que se han retrasado en los mismos.
- No es de muy fácil adaptación ante nuevas reformas o normativas, pero lo hace capacitándose por sí mismo. Si se adapta a las personas, como ya está varios años, conoce.
- Tiene buena actitud, hay buenos resultados.
- Tiene buena actitud, cumple además otros tipos de funciones administrativas. Se le dio la función de realizar el informe de la rendición de cuentas, lo ha hecho muy bien, trasnochándose, amaneciéndose.
- Siempre hay la voluntad y responsabilidad.

- Él se ha hecho cargo de otras direcciones por cuestiones puntuales, conoce de la materia, Reaccionó sin temor, se contó con el respaldo necesario. Se le califica 4, porque aún le cuesta aprender el manejo del software.

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, mencionaron en su mayoría a situaciones que representaron cambios a los representantes, coincidiendo que la mayoría de representantes tienen una buena actitud frente a los cambios, los resultados han sido positivos, y, que estos cambios se han manejado con un sentido de colaboración, voluntad, responsabilidad y sin temor. Algunos de los representantes se desempeñan además en otro cargo, de nivel administrativo, por lo que están sujetos a cambios y por si deben ser personas con la capacidad de adaptación. Se mencionó también que existía una falta de compromiso para cumplir ciertas funciones de uno de los representantes y que otro de ellos no era de fácil adaptación para las nuevas normas.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

¿Cómo es la comunicación del Jefe de RRHH con todo el personal de la organización (superiores, pares, subordinados)? ¿Cómo ha sido la respuesta de colaboradores frente a intervenciones o convocatorias del Jefe de RRHH?

- Si hay diferencia en la comunicación entre Jefes, pares y subordinados. Con los subordinados es muy autoritario, no es malo, y, con los Jefes y pares es todo lo contrario.
- Excelente comunicación con todos, hacen un buen equipo, la respuesta es de colaboración, muy buena respuesta.
- La comunicación es buena, se usan varios canales: verbal, por escrito, quipux, correo electrónico. Las personas han respondido bien.
- Como se dijo, es una personalidad de autoridad, más que liderazgo, es metódico y se ajusta a normas. La respuesta de la gente es inmediata y total, las personas en general responden por respeto, principio y miedo, en este caso lo hacen por respeto.

- La comunicación es fluida, sabe cómo llegar a la gente, de carácter tranquilo. La respuesta de la gente ha sido positiva.
- Siempre sabe escuchar y plantear solución a problemas.
- Cada vez visita a cada departamento, interactúa con el resto del personal, también por el control de asistencia que lleva. A nivel general se percibe una aceptación del director.

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, han considerado que la comunicación que tienen estos representantes con todo el personal de la organización es generalmente buena, presentando una variedad de criterios al respecto, buena, por la utilización de varios canales: escrito, verbal, internet, etc; positiva por ser una comunicación fluida, por poseer un carácter tranquilo, buena por saber escuchar y solucionar problemas, aceptada de forma inmediata por poseer carácter autoritario que demanda respeto. Por todo lo mencionado la respuesta alcanzada por parte del personal ha sido positiva, de colaboración en su mayoría. Salvo el caso de uno de los representantes, del cual se alegó, mantiene una comunicación buena entre pares y Jefes y una muy autoritaria hacia sus subordinados.

TRABAJO EN EQUIPO

¿RRHH se muestra colaborador cuando se realizan reuniones, actividades planteadas por su persona u otras áreas? ¿Cómo es su aporte?

- Es un aporte favorable, da apoyo, busca los mejores mecanismos, distribuye el trabajo.
- Excelente trabajo en equipo.
- Se adapta con facilidad al trabajo en equipo, nadie en la institución lo hace individualmente.
- Está presto para todo, se preocupa por el equipo, está dispuesto a todo, ordenando y vigilando.

- Si hay colaboración, pero se espera poco más de esta competencia, no esta tan disponible cuando se le pide ayuda.
- Absolutamente, su aporte es en todo sentido, en meter mano, en todo sentido.
- Si totalmente, su aporte es otorgar enseñanza al personal a través de sus conocimientos. La calificación de 3, ya que se enfoca mayormente en su grupo de trabajo, a los demás no brinda el apoyo que necesitan.

Los superiores de los representantes del área de Talento humano consideran que cuentan con una colaboración casi absoluta por parte de los representantes. Respecto a cómo es su aporte, lo calificaron como favorable, de apoyo, busca mecanismos, distribuye el trabajo, se adapta con facilidad, ordena, vigila, otorga enseñanza y especialmente se está dispuesto a todo. En uno de los casos el aporte es bueno, pero comete el error de solo enfocarse en su equipo de trabajo.

INNOVADOR E INTEGRADOR DE RRHH

¿Cómo está el desarrollo del Talento de los trabajadores de la empresa (índice de desempeño)?

- No hay desarrollo, ni capacitación, no hay motivación. Si el tuviera interés en el área, si se daría cabida.
- Están en proceso de reestructuración, hay grandes cambios por lo que queda mucho por hacer, falta el tiempo. El desempeño va bien, se está implementando, gestionando un plan de capacitación, hay diálogo.
- Están bien, ha mejorado el índice de desempeño, todo el tiempo se está capacitando, pero puede haber incumplimientos. El desarrollo no recae totalmente en Talento humano, pero se fomenta el desarrollo de los colaboradores.
- La innovación hacia ciertas prácticas cuesta. Con Talento humano se está iniciando el proceso de evaluación de personal.

- La falta de tiempo no permite aprovechar de mejor manera el tema de RRHH. No hay índice de desempeño, al momento no se ha dado mejora en el desempeño.
- Se tiene un mecanismo un tanto rígido, que no permite innovar.
- Necesitan mayor capacitación todos los trabajadores, en relación a valores. Actualmente se está elaborando un manual de funciones y reestructuración del personal.

Aproximadamente la mitad de superiores de los representantes del área de Talento humano, han respondido, respecto al desarrollo de los trabajadores dentro de su institución, que el índice de desempeño de los mismos se está actualmente implementando. Al responder este cuestionamiento, se evidencio que los superiores de los representantes no tienen un claro sentido de lo que es un índice de desempeño, seguramente su desconocimiento se debe a que carecen de índices. Se alegó que se está buscando la mejora en el desempeño de los colaboradores por medio de: gestión para la implementación de capacitaciones, evaluación de desempeño, manual de funciones y procesos de reestructuración. Por otro lado, la otra mitad de superiores mencionaron que no se cuenta con índice de desempeño, en uno de los casos por que no ha habido mejora, porque el mecanismo no permite innovar y por un desinterés de uno de los representantes.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

¿Qué tipo de problemas ha presentado el área de RRHH, y, quién se encarga de dar solución a estos problemas, como lo hace?

- Hasta el momento problemas graves no ha habido.
- Dependiendo el caso, se han realizado sumarios administrativos, llamados de atención, etc.
- Talento humano recae sobre una sola persona, lo que genera limitaciones. Él se encarga de dar solución a los problemas, lo ha hecho de buena manera. La

decisión no ha sido tan rápida, debido a su manera de ser, su delicadeza. Entra en conflicto emocional cuando hay despidos.

- El exceso de trabajo es un problema de Talento humano y el busca soluciones, son buenas soluciones.
- Subsistema de selección de servidores públicos, esos temas se deben de actualizar, es algo que se está consiguiendo. El representante necesita de apoyo, le cuesta tomar decisiones por sí solo.
- Problemas en capacitación, no hay proceso de selección, no se cumple con la documentación.

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, en cuanto a que tipos de problemas se han presentado en el área y quien da solución a los mismos, mencionan: que como problemas principales se incluyen una variedad de ellos: despido, ya que su representante entra en conflicto emocional debido a un carácter muy emotivo, exceso de trabajo para el área, la capacitación, el no cumplir con la documentación requerida y el proceso de selección. Ahora en cuanto a quien se encarga de resolver dichos problemas y como lo hace, se argumentó, que en su mayoría lo hace el representante del área, por medio de llamados de atención. En uno de los casos se alegó que el encargado del área solicita en toda ocasión apoyo, ya que no puede tomar decisiones solo.

JUICIO Y TOMA DE DECISIONES

¿Cuándo usted ha delegado la toma de decisiones al Jefe de RRHH, cuáles han sido los resultados? ¿El Jefe de RRHH ha necesitado ayuda en la toma de decisiones o lo ha hecho solo?

- Si ha necesitado ayuda, delega y confía. Cuando lo ha hecho solo, los resultados no han sido tan buenos.
- Realiza el trabajo, pero la decisión final no la toma el, tal vez falta de mi persona, designarle esa competencia. En ciertas cosas pequeñas él sigue acostumbrado a pedir ayuda.

- En promedio son buenas, por los conocimientos que tiene sobre la normativa. Los indicadores son buenos, hay confianza en delegar y supervisa por retroalimentación.
- Inmediatos, positivos en un 80%. Cuando necesita ayuda se asesora.
- Resultados retrasados (por conflictos emocionales), dentro del tiempo, pero preferible acciones inmediatas.
- Está en capacidad de tomar decisiones, por lo que se le delega las mismas.
- Toma de decisiones rápidas, meditadas y oportunas. A corto plazo hay buenos resultados, con la capacitación mejorará.

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, opinan acerca de los resultados que han tenido la toma de decisiones que han delegado los representantes de dicha área, que aproximadamente la mitad de ellos han sido buenos o positivos. A uno se le evaluó de excelentes, por ser rápidas, meditadas y oportunas, otro de ellos no muy buenos y otro promedio bajo por ser decisiones retrasadas debido a conflicto emocional. También con respecto a si los representantes han tomado las decisiones solos o han necesitado ayuda, se mencionó que la mitad si ha solicitado ayuda cuando es necesario hacerlo, y el superior le delega toma de decisión porque confía en sus resultados. En un caso el representante pedía ayuda por temor a fallar en sus resultados.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

¿El Jefe de RRHH tiene la capacidad de escuchar y empatizar con el resto de colaboradores (pares, subordinados, superiores)?

- Si posee empatía, confío en él. Tiene el concepto de ser una persona dura y fuerte.
- Existe excelente armonía.
- Se apersona de los trabajadores, escucha a las personas. El trato con todos es igual, no es conflictivo.

- Bien difícil, 50 y 50, querer que una persona se ponga en zapatos de otros es muy difícil. Con los subordinados es un tema difícil, con los pares es un tema de 50 y 50 y con los superiores hay alineamiento y comprensión.
- Si posee empatía y capacidad de escuchar, pero podría ser mejor. Cuando no hay acuerdos, las reacciones no han sido las esperadas.
- Él es muy humano, absolutamente. El trato es igual para con todos.
- No posee empatía.

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, comentaron en cuanto a si los representantes del área poseen empatía con el personal de la institución, que en su mayoría los representantes si poseen esta capacidad de empatizar y de escuchar. Calificaron a estos representantes de poseer fuerza, dureza en su personalidad, buena armonía, no conflictivo y especialmente de proporcionar un trato equitativo. En un caso de menciono que la empatía estaba en promedio, en otro caso más extremo se alegó que no existía empatía en el representante y en otro una desproporcionalidad en el trato a la gente, con jefes se alegó buena comprensión, pares un 50 y 50 y subordinados una difícil situación.

¿Ante situaciones conflictivas o problemas, en los cuáles se ha visto involucrado el Jefe de RRHH, este ha demostrado dominio ante sus propias emociones? ¿Cómo?

- Está tratando, pero no lo ha hecho. Es práctico, quiere la solución rápida de la situación, pero sin escuchar el conflicto.
- Si hay dominio, el presenta alternativas, presenta problema y la solución al mismo.
- Dominio total no, la mayoría de veces sí. Había problemas de la normativa que restringía, y se llamó la atención a Talento humano, hasta que hubo roces de tono de voz, exaltación, etc.
- Si hay dominio, pero no en un 100%, su comportamiento es tajante, mantiene su posición.

- A la final demuestra dominio, pues no hay alternativa.
- Siempre existe control.
- El saca a relucir un carácter fuerte, parte de su personalidad, sin embargo sabe cómo sobrellevarlo.

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, argumentan que ante situaciones problemáticas, en las cuáles ha estado involucrado el representante, la mayoría si ha demostrado un dominio de las emociones, al presentar el problema, la alternativa y la solución del mismo, al mantener un comportamiento tajante, manteniendo la posición, se posee un carácter fuerte, dominante pero sabe cómo sobrellevarlo. En un caso la respuesta fue, en la mayoría de casos si ha dominado emociones, pero en otras no, llegando a darse roces en el tono de voz y exaltación, en otro caso se mencionó que se trata de dominar pero no lo logra, desea soluciones rápidas sin escuchar siquiera la problemática o conflicto.

3.4 Interpretación de la tabulación de los resultados.-

El trabajo de campo ha permitido identificar, los siguientes puntos como más representativos de la información obtenida a través de la aplicación de los cuestionarios (entrevistas y encuestas) en las 14 diferentes entidades o instituciones públicas de la ciudad de Cuenca (muestra considerada para el trabajo de campo).

Inicialmente, en cuanto a las funciones que en su mayoría se cumplen dentro del área de Talento humano, para las representantes mujeres, esta función es la “Capacitación”. Y para los representantes varones, son: “Selección de personal” y “Nómina”.

En el caso de las representantes mujeres, coincide que la función que más realizan en el área, “Capacitación”, es la misma, que les produce una mayor satisfacción entre todas las funciones que competen al departamento. Y de igual manera, para los representantes, la función que mayor satisfacción les produce es “Selección de personal”, la misma, que más realizan (nómina no se mencionó como generadora de satisfacción).

Otra de las interrogantes que arroja variables representativas, está referida a los retos que les ha tocado afrontar a ambos representantes, ya como superiores o representantes del área de Talento humano. El género femenino reconoció ante esto, que es la “Desvinculación al personal”, “El seguimiento disciplinario” y el que “No se le da la debida importancia al área”, los factores que consideraron como retos, al asumir el cargo. Para los varones, el mayor reto fue “El cambio de estructura” y la “Falta de actualización en los procesos”.

Las satisfacciones en general, que obtienen estos representantes, al ejercer el cargo como superiores del área de Talento humano, expone otro de los datos representativos. Para el género femenino son: los “Resultados al cumplir normas y metas” y el “Desarrollo de las personas”, lo que les genera satisfacción. En los varones, coincide con una de las variables, que mencionaron las representantes, los “Resultados al cumplir normas y metas”.

Entre los principales factores que generan compromiso, en estos representantes, las mujeres reconocieron al “Buen clima laboral”, como el más sobresaliente, y, el hombre opinó que es “El crecimiento profesional, lo que generaría compromiso en su persona.

Si se relacionan las dos últimas interrogantes, se hallan vínculo o relación entre ellas. Lo que genera compromiso en un individuo, también le producirá satisfacción. Las representantes mujeres encuentran satisfacción como directivas, en el “Desarrollo de las personas”, lo que guarda relación, con lo mismo que les genera compromiso, el tener un “Buen clima laboral”, ambos se orientan hacia las relaciones. Para los representantes varones, la satisfacción se halla en los “Resultados al cumplir normas y metas”, lo que coincide con el “Crecimiento profesional”, ambos se orientan a resultados, a un nivel individual.

Fue interesante conocer, qué competencias creen, estos representantes, son necesarias para poder desenvolverse en el cargo que ocupan como superiores. A lo que las mujeres mencionaron, como principales: “Liderazgo”, “Don de gente”, “Toma de decisiones”, “Trabajo en equipo”, “Tolerancia a la frustración” y “Comunicación”. Para el hombre, son: “Liderazgo”, “Don de gente”, “Conocimiento en leyes”, “Trabajo en equipo”,

“Comunicación”, “Resolución de problemas y “Pensamiento analítico”. Se observa, que en 4 de las competencias mencionadas coinciden ambos géneros, que vendrían a reconocerse como las más representativas.

La investigación bibliográfica permitió identificar 10 competencias esenciales que debe tener un representante del área de Recursos humanos. Se les cuestionó a ambos representantes, sus percepciones en cuanto al nivel en que poseen tales competencias, los resultados posesionaron a la mujer, como poseedora de estas competencias a un nivel mayor.

Como se presumió, que estas argumentaciones podían caer en la subjetividad, se planteó otra interrogante, por medio de la cual se pretendía reforzar, tales afirmaciones de forma más objetiva. Para ello se pidió la percepción de los superiores, de estos representantes de ambos géneros, en cuanto al mismo objetivo, conocer su percepción en cuanto al nivel que consideran poseen sus representantes las competencias esenciales. Estos resultados corroboraron que, la mujer, posee las competencias esenciales en mayor grado, que, el varón.

Hombres y mujeres poseen características diferentes. ¿Cuáles de estas características exclusivas de género le han beneficiado a la mujer como representante de Recursos humanos? Ellas mencionaron: “Ser madre”, la “Sensibilidad” y que creían que no existían diferencias hombre/mujer, sino más bien, “Depende de la personalidad. Para el hombre, las características que le han ayudado, son: “Firmeza”, el “Carácter fuerte”, “La toma de decisiones rápidas”, que hace “Buen complemento con la mujer”, es “Buen comunicador, y, que esto más bien “Depende de la personalidad”.

La contraparte desea recalcar, que características exclusivas de género, consideran no les han beneficiado. Ante esto la mujer dijo: “La sensibilidad”, y, el hombre: el hecho de que son “Más débiles que las mujeres y la “Franqueza, que se interpreta como dureza”.

A los representantes se les mencionó acerca de un dato bibliográfico, realizado por la consultora Deloitte, informe, que refleja la aptitud y competencia de la mujer como directiva en el área de Recursos humanos, siendo una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presenta. Este comentario, tuvo como propósito,

conocer la percepción de estos representantes con respecto al argumento mencionado, ¿A qué cree que se deba esto?, las representantes mujeres en su mayoría creen que esto se debe, a que la mujer posee un “Mejor manejo humano”, y que, el hecho de ser “Madre ha mejorado su desempeño”. Los representantes varones, concuerdan con las mujeres, de que estos resultados del estudio de Deloitte, se deben a que la mujer posee un “Mejor manejo humano”, y, además, por poseer una “Mayor sensibilidad” (lo que guarda relación con la variable “ser madre”).

Finalmente, otro factor representativo, se encuentra en la interrogante, acerca de si estos representantes tuvieran que delegar sus cargos a alguna otra persona, ¿A quién lo harían? ¿A un hombre, o a una mujer?. El género masculino respondió, que esa decisión no va a depender del género, sino más bien, va a depender de la actitud, competencia, el nivel profesional, etc. El género femenino, respondió, que el cargo lo preferiría delegar a “Una mujer”, argumentando que por ser más justas, persuasivas, objetivas, preocupadas, etc.

Al analizar las respuestas obtenidas a través de las preguntas abiertas aplicadas a los superiores en cuanto a su opinión de los representantes varones, es clara la diferencia de la argumentación que presentan en comparación con la opinión de los superiores basada en las representantes mujeres.

En el caso del hombre, casi en todas las competencias esenciales, a excepción de una, se argumentó críticas negativas con respecto no solo a uno, sino casi a la mitad de los representantes considerados en el trabajo de campo. Argumentaciones como la falta de implementación en varios procesos o subsistemas del área.

Lo curioso es que en el caso de los hombres representantes, casi la mitad de ellos, desempeñaban dos cargos dentro de la institución, y, no solo uno, motivo por el que puede verse afectado su desempeño como representantes del área de Talento humano, debido a la responsabilidad de tener varias funciones a su cargo.

Esta información coincide con la calificación otorgada por los superiores a las competencias esenciales, en base al desempeño de los representantes del área. El género femenino superaba al masculino con un 40% en el nivel alto de las competencias, y esto,

se pudo confirmar por medio de las preguntas abiertas, cuyo propósito era aportar con argumento comportamental la valoración de las competencias esenciales.

En conclusión, tanto las entrevistas como las encuestas, confirman que, a nivel de la muestra tomada de instituciones públicas que operan dentro de la ciudad de Cuenca, la mujer posee en un nivel más alto las competencias esenciales necesarias para desempeñarse como representante del área de Talento humano.

3.5 Talentos y capacidades del hombre y de la mujer como jefes del área de recursos humanos.-

La biología, la psicología y la sociedad forman al individuo. Biológicamente hombres y mujeres son diferentes, sus cuerpos son distintos en tamaño, forma y sentir. Sus cerebros (psicología), presentan en cada uno de sus elementos y sustancias distinciones que influyen directamente en las habilidades que posee cada género, así como en el comportamiento que presente el individuo. Y finalmente, está, también la sociedad, que incluye al núcleo familiar de donde proviene la persona, el entorno, donde se desarrolla, desde la infancia, lo que influye en las características de personalidad que vaya a tener el individuo.

Biológicamente no hemos evolucionado a gran escala, nuestros cuerpos siguen manteniéndose iguales, de la misma manera, nuestros cerebros continúan conservándose como en un principio.

La sociedad si ha atravesado por grandes cambios, y estos cambios siguen suscitándose conforme avanza el tiempo, por medio de revoluciones, avances tecnológicos, científicos, etc. Así estos cambios se hayan originado en diferentes regiones del mundo, inherentes a la nuestra, la masificación de los medios y su influencia, han logrado difundir en las diferentes sociedades todo tipo de modas, inserciones de ámbito cultural, laboral, etc.

Y esto es lo que guarda relación con lo que ha sucedido en el rol que ha desempeñado la mujer a lo largo de la historia, en los diferentes ámbitos. La mujer es poseedora de

habilidades, capacidades, talentos, pero debido a la carencia de oportunidades que brindaba anteriormente la sociedad, la mujer no pudo demostrar estas capacidades. La privación de oportunidades y derechos a la mujer han impedido que ella pueda demostrar sus capacidades dentro de la sociedad, en la cual se desenvuelve.

Actualmente las oportunidades con las que cuenta una mujer son innumerables, en cualquiera de los ámbitos existentes las mujeres han alcanzado un protagonismo sostenible.

Por medio del presente trabajo investigativo se ha podido identificar como la biología, la psicología y la sociedad influyen de manera determinante en las habilidades y talentos que desarrolle una persona. Estas habilidades y talentos van a guiar al individuo en la elección de oportunidades que ofrece la sociedad en sus diferentes ámbitos, especialmente en el educativo y laboral.

El estudio de Deloitte “Una radiografía de las mujeres ecuatorianas” refleja la aptitud y competencia de la mujer como directiva en el área de RRHH, siendo una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presenta. (Deloitte, 2014)

Este estudio ha invitado a preguntarse, ¿que hace a la mujer optar y desenvolverse eficientemente en el ámbito de los Recursos o Talento humano a un nivel directivo?

Para poder aclarar esta interrogante, que surge, a partir del estudio investigativo de la consultora Deloitte, era necesario comenzar desde un punto de partida, establecer cuáles son las competencias o habilidades esenciales que debe tener un representante del área de Talento humano, para poder cumplir con las funciones que tiene como responsabilidad el superior del área. El estudio bibliográfico arrojó 10 competencias básicas, para el desarrollo de las siguientes funciones generales:

Cuadro 15. Funciones y competencias esenciales para el cargo de Dirección en el área de Talento humano

FUNCIONES DEL AREA DE RR-HH	COMPETENCIAS
Función de empleo	Pensamiento estratégico
Descripción puestos de trabajo	Liderazgo
Selección de personal	
Formación de personal	
Inserción nuevo personal	Adaptabilidad al cambio
Función de Adm. De personal	
Contratos	Comunicación efectiva
Nómina, seguros sociales	
Permisos, vacaciones, horas extras	Trabajo en equipo
Función de retribución	
Políticas salariales	Innovador e integrador de Rr-hh
Incentivos	
Función de desarrollo de Rr-hh	Juicio y toma de decisiones
Planes de formación	Integridad
Desempeño de trabajadores	
Motivación	
Función de relaciones laborales	Pensamiento analítico
Conflictos laborales	
Negociación colectiva	
Riesgos laborales	Inteligencia emocional
Función de servicios sociales	
Becas y ayuda para estudios	
Servicios médicos	
Seguros de vida	

(Crespo, Cuadro, 2015)

Una vez determinadas que competencias hacen a un representante del área de Talento humano y sus funciones, esta parte del trabajo de tesis, pretende detallar las habilidades y talentos de hombres y mujeres, como, representantes del área de Talento humano, las mismas que pudieron ser identificadas, a través de un extenso análisis bibliográfico y práctico del tema (de la población específica anteriormente mencionada).

A continuación se expondrá, cada una de las competencias consideradas esenciales (según los estudios bibliográficos), para lograr desenvolverse eficientemente como representante del área de Talento humano, además se adjuntará a ello, el argumento de estudios bibliográficos con respecto al desenvolvimiento de ambos géneros

(especialmente a lo que mencionan con respecto a la mujer, ya que el presente trabajo de tesis, es acerca de este género) en base a estas competencias. También se suman los resultados del trabajo de campo, realizado en la muestra de 14 empresas públicas que operan en la ciudad de Cuenca, todo esto, con la intención de realizar una correlación entre información bibliográfica e información práctica, para poder sacar conclusiones basadas en datos reales a nivel local (acerca de la población trabajada).

El pensamiento estratégico, implica la habilidad para comprender de forma rápida: cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades propias de la organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. (Alles M. , 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

Un artículo de CNN Expansión, menciona que las mujeres dirigen negocios mejor que los hombres en casi todas las áreas de gestión. Los datos recogidos entre 1.800 altos ejecutivos australianos, tanto hombres como mujeres, encontró que ellas tienen más iniciativa estratégica. (O'Mara, 2008)

El Neurólogo Roger Gorski afirmó, que la hormona femenina estrógenos establece más conexiones entre los hemisferios cerebrales, lo que hace posible, la intuición femenina en las mujeres, permitiéndole emitir juicios precisos sobre personas y situaciones a nivel intuitivo. (Allan Pease, 2002)

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (5), y, el hombre de (4).

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (3), y, el hombre de (1).

En total la mujer obtiene (8), y, el hombre (5), lo que quiere decir que esta parte del trabajo de campo también corrobora con la información bibliográfica expuesta.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Pensamiento estratégico (mujer):

En su mayoría se menciona que las representantes del área de Talento humano han aportado a sus organizaciones al proporcionar principalmente un buen clima laboral, han brindado la oportunidad de capacitar al personal, han incluido el proporcionales herramientas de trabajo, una valoración técnica y psicológica (seguridad y salud ocupacional). Además se mencionan situaciones como la identificación y reacomodación de variables y tener visión para detectar posibles problemas, habilidades relacionadas con el pensamiento estratégico.

Pensamiento estratégico (hombre):

Se menciona que los representantes del área de Talento humano han aportado a sus organizaciones al proporcionar en procesos pendientes que no han sido aún implementados en la entidad, como: evaluación de desempeño, manual de funciones, capacitación, procesos de reestructuración, medir la carga laboral del personal. Se menciona que cumplen con estas funciones, pero a veces es difícil ir más allá, pues la ley no les permite hacerlo. La mayoría de oportunidades detectadas mencionadas suelen comprenderse como las funciones que competen al área, sin embargo dentro del espacio público, se entienden como oportunidades ya que el área no contaba anteriormente con ellas.

Como se puede observar, en este caso todas las opiniones mencionadas hacia el género femenino son positivas, pero las referidas al género masculino presentan ciertas limitaciones, concordando con el trabajo de campo que se expone.

- **Lo que se concluye.-**

La planificación es una de las seis funciones básicas de una empresa según el autor Henry Fayol. Esta competencia casi siempre es incluida dentro del perfil de un director de RRHH y de cargos directivos en general.

Según la investigación bibliográfica, la mujer posee mayor iniciativa estratégica en relación al hombre, quien se centra más en resultados financieros según la misma fuente de información. Además la mujer posee intuición para emitir juicios sobre situaciones, lo que la favorece al momento de detectar cambios en el entorno, oportunidades de mercado, amenazas, fortalezas y debilidades de la entidad y poder responder estratégicamente.

El trabajo de campo reafirma esta argumentación, presentando resultados que posicionan a la mujer con un mayor pensamiento estratégico que el hombre, competencia que sobresale en actividades tales como: clima laboral, capacitación, valoración técnica y psicológica de trabajadores.

El Liderazgo, comprende la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en determinada dirección, inspirando valores. Capacidad de motivar e inspirar confianza, siendo mediador ante conflictos. (Alles M. , 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

El cerebro femenino está predominantemente estructurado por la empatía. El masculino está predominantemente estructurado para entender y construir sistemas. La empatía es una capacidad más frecuente en las mujeres que en los hombres. (Baron-Cohen, 2005)

Investigaciones llevadas a cabo por Lewin, Lippit y White, dan el punto de partida al estudio de estilos de liderazgo: el estilo autocrático, el líder organiza todo e impide la participación; el estilo democrático, el líder fomenta la participación; y el estilo laissez faire, el líder adopta una actitud pasiva. Las investigaciones llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo democrático, por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupal. (Isabel Cuadrado, 2003)

Líneas de investigación (grupo de Ohio y Michigan), investigaron la conducta del líder, identificando dos estilos: orientación a la tarea, el líder se preocupa más por conseguir los objetivos; y orientación a la relación, el líder se interesa más por la satisfacción de los seguidores. (Isabel Cuadrado, 2003)

Burns, desarrolló un modelo donde distingue liderazgo transformacional, el líder produce cambios en la escala de valores, actitudes y creencias a través de su influencia; y liderazgo transaccional, se caracteriza por una especie de transacción entre líder y grupo. Estas investigaciones demostraron que con el liderazgo transformacional se obtienen niveles de rendimiento y satisfacción por parte de los subordinados mucho más elevados que con el liderazgo transaccional. (Isabel Cuadrado, 2003)

Según la misma fuente, con cuál de estos estilos de liderazgo se maneja cada uno de los géneros:

- En el género femenino sobresalen los estilos de liderazgo: democrático, orientación a la tarea y orientación a las relaciones (este último en mayor proporción) y liderazgo transformacional.
- A diferencia del género masculino, donde predominan los estilos: autocrático, orientación a la tarea es mayor a orientación a las relaciones y el estilo transaccional.

En conclusión la mujer posee los estilos de liderazgo que según los estudios mencionados, producen mejores niveles de aceptación y eficacia para liderar.

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (4), y, el hombre de (4) también.

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (3), y, el hombre de (2).

En total la mujer obtiene (7), y, el hombre (6), lo que quiere decir que esta parte del trabajo de campo también corrobora con la información bibliográfica expuesta.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Liderazgo (mujer):

Los superiores de las representantes del área mencionaron que entre los logros destacados como líderes, se encuentra en su mayoría, liderazgo para la resolución de conflictos, liderazgo dentro de su equipo de trabajo, ya que reflejan competencia y buen desempeño como equipo. Se mencionó también liderazgo para gestionar y dictar las capacitaciones y liderazgo en la planificación de metas y seguimiento de las mismas. Algunas de las habilidades relacionadas con la competencia de liderazgo, que se mencionaron, fueron: mediador, poseer equilibrio, trabajo en equipo, generador de confianza y la delegación del trabajo.

Liderazgo (hombre):

Los superiores de los representantes del área mencionaron que entre los logros destacados como líderes, se encuentran reflejados en procesos como capacitaciones sobre valores y motivación al personal, de igual manera se refleja en la motivación que se proporciona al personal, en la delegación de tareas, coordinación de eventos, concursos de selección y en las buenas relaciones con el personal. Hubo opiniones acerca de que dos de los representantes poseen autoritarismo imponente, más que un liderazgo.

En ambos casos, existe evidencia de liderazgo, de representantes hombres como de representantes mujeres. Al igual que en la mención anterior, en el caso de los varones, se dieron excepciones de un liderazgo positivo, hallándose un liderazgo de tipo autoritario (lo que concuerda con la información bibliográfica acerca de que el género masculino tiende más a usar un liderazgo autocrático).

- **Lo que se concluye.-**

Los datos son muy claros en cuanto a la eficacia de estilos de liderazgo, siendo la mujer quien concuerda con los estilos mencionados. La mujer posee la habilidad empática necesaria para ajustarse con el equipo de trabajo, generando confianza. “La empatía se manifiesta como un deseo natural de ayudar a los demás” (Baron-Cohen, 2005). La empatía es un don necesario para cumplir con funciones del área de Talento humano,

como el apoyarlos psicológicamente, desarrollo de carreras, para planes de capacitación, evaluación de desempeño, etc. El responsable del área debe tener conocimiento de las necesidades del personal, y para reconocer esas necesidades debe comprenderlos, por medio de empatía.

En este caso el trabajo de campo también refuerza esta aseveración, determinándose que la mujer posee un liderazgo a un nivel mayor que el varón, la diferencia no es grande en el valor que se concede a cada género, pero por medio de la información que proporcionaron los superiores se confirma que el liderazgo de la mujer se ajusta más al que requieren las entidades, pues se reconoció, que el liderazgo masculino es más de tipo autoritario. Las actividades dentro de las cuáles la mujer destaca como líder, se mencionaron: En la resolución de conflictos, en el equipo de trabajo, en las capacitaciones y en la planificación y seguimiento de metas.

Adaptabilidad al cambio, implica la capacidad de adaptarse a los cambios, cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio externo e interno. (Alles M., 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

La encuesta, dirigida por la consultora de empleo Peter Berry Consultancy para el Programa Steps Leadership, reveló que las mujeres tenían más posibilidades de probar suerte con sus ideas y desafiar el status quo. (O'Mara, 2008)

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (6), y, el hombre de (5).

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (4), y, el hombre de (1).

En total la mujer obtiene (10), y, el hombre (6), lo que quiere decir que esta parte del trabajo de campo también corrobora con la información bibliográfica expuesta.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Adaptabilidad al cambio (mujer):

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, mencionaron en su mayoría a situaciones que representaron cambios a las representantes, los procesos de reestructuración, comentaron que debido a ser instituciones públicas, al momento que hay cambios en el gobierno, a su vez se dan cambios en las autoridades jerárquicas de las instituciones, por eso podría decirse que este es un cambio constante al que se enfrenta el personal que labora dentro de entidades públicas. Además de que por supuesto las representantes respondían positivamente a estos cambios. Entre las habilidades mencionadas que guardan relación con la competencia de adaptabilidad al cambio, están: mente abierta, visión, solvencia, ver al problema como un reto, flexibilidad, tolerancia, responsabilidad y participación.

Adaptabilidad al cambio (hombre):

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, mencionaron en su mayoría a situaciones que representaron cambios a los representantes, coincidiendo que la mayoría de representantes tienen una buena actitud frente a los cambios, los resultados han sido positivos, y, que estos cambios se han manejado con un sentido de colaboración, voluntad, responsabilidad y sin temor. Algunos de los representantes se desempeñan además en otro cargo, de nivel administrativo, por lo que están sujetos a cambios y por si, deben ser personas con la capacidad de adaptación. Se mencionó también que existía una falta de compromiso para cumplir ciertas funciones de uno de los representantes y que otro de ellos no era de fácil adaptación para las nuevas normas.

La adaptabilidad al cambio en el género femenino refleja resultados generalmente positivos, en el caso del género masculino también hay buenos resultados, sin embargo se dan nuevamente argumentos de ciertas excepciones, calificadas como falta de compromiso y de dificultad para adaptarse a nuevas normas.

- **Lo que se concluye.-**

La adaptabilidad al cambio requiere de desafío, de audacia, de salir de una zona de confort establecida y arriesgarse a intentar algo diferente. Como menciona la información citada, la mujer tiene mayor posibilidad de probar suerte con sus ideas y desafiar el estado de comodidad establecido.

Por medio del trabajo de campo se refleja una gran diferencia en la aptitud de las representantes para adaptarse a los cambios frente a la aptitud del género masculino, lo que sustenta los datos bibliográficos hallados.

Las respuestas de la encuesta, siguen apoyando al género femenino. En este punto, también lo hace, argumentándose que las situaciones que en su mayoría representan cambios en su entorno laboral, es la reestructuración que sufren las entidades públicas, cuando se dan cambios de gobierno y representantes, sin embargo, la mujer se desenvuelve en estos cambios con mente abierta, visión, solvencia, ve al problema como un reto, flexibilidad, tolerancia, responsabilidad y participación.

La comunicación efectiva, trata de la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, de expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. (Alles M. , 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

El neurólogo Roger Gorski afirmó, que la neurona femenina estrógenos establece más conexiones entre hemisferios cerebrales. A más conexiones, más fluidez en el habla.

En las mujeres suele sobresalir la zona cerebral relacionada con el lenguaje, lo que implica tiene cualidades para ello, les gusta, les resulta fácil y se suelen sentir atraídas hacia ámbitos laborales en los que tiene que utilizar esta habilidad, como por ejemplo, la psicología y la enseñanza. En muchos hombres se destaca una zona específica del cerebro para orientarse, lo que quiere decir que esta zona les resulta fácil, que disfrutan haciendo planos y que les gusta realizar trabajos en los que tienen que utilizar el sentido de la orientación, como conducir vehículos o maquinaria. A través de diferentes estudios

se podría decir, de forma sencilla y clara, que los hombres tienen habilidades limitadas cuando se trata del habla y la conversación. (Allan Pease, 2002)

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (5), y, el hombre de (5) también.

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (3), y, el hombre de (3).

En total la mujer obtiene (8), y, el hombre de igual manera un (8), lo que quiere decir que en este caso, hombre y mujer están a la par.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Comunicación efectiva (mujer):

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, han considerado que la comunicación que tienen estas representantes con todo el personal de la organización es generalmente buena, etiquetándola como fluida, amable, respetuosa, transparente, entendible, abierta, directa, empática ya que entienden emocionalmente la situación. Mencionan que la respuesta de los trabajadores ante convocatorias, reuniones o comunicados por la representante del área, es de igual manera buena, ya que es aceptada, incluso contando con un personal predispuesto al cambio.

En un caso se mencionó, que una de las representantes requiere mayor capacidad de escucha para con los trabajadores, al poseer un carácter firme, no es de buen agrado para todo el personal, quienes la tildaban como poco cortés.

Comunicación efectiva (hombre):

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, han considerado que la comunicación que tienen estos representantes con todo el personal de la organización es generalmente buena, presentando una variedad de criterios al respecto, buena, por la

utilización de varios canales: escrito, verbal, internet, etc; positiva por ser una comunicación fluida, por poseer un carácter tranquilo, buena por saber escuchar y solucionar problemas, aceptada de forma inmediata por poseer carácter autoritario que demanda respeto. Por todo lo mencionado la respuesta alcanzada por parte del personal ha sido positiva, de colaboración en su mayoría. Salvo el caso de uno de los representantes, del cual se alegó, mantiene una comunicación buena entre pares y Jefes y una muy autoritaria hacia sus subordinados.

En este punto, coinciden los argumentos de los superiores hacia sus representantes en cuanto a la comunicación efectiva, la califican de generalmente buena, y en ambos géneros se dan pequeños casos de falencias en la comunicación; en la mujer, por falta de capacidad de escucha, y, en el varón por comunicación autoritaria hacia subordinados.

- **Lo que se concluye.-**

La mujer tiende a optar en su mayoría por profesiones de enseñanza y psicología que involucran la interacción social constante con las personas, mantenerse en comunicación con las mismas, poder llegar a ellas y retroalimentarlas sucesivamente.

Dentro del departamento de Talento humano es imprescindible que la información que se hace llegar sobre la empresa a los trabajadores y de los trabajadores a la empresa, sea transmitida de forma clara y comprensible para ambas partes, Talento humano, es el mediador entre la empresa y el colaborador. Además el representante de área debe orientar y asesorar al equipo, para lo cual debe saber cómo expresarse por medio de un adecuado lenguaje, en el momento de guiar a los demás.

En base a los datos bibliográficos, la mujer es considerada una comunicadora eficaz, tiene facilidad para ello a más de que disfruta haciéndolo. Mientras que los estudios son claros en cuanto a la situación del hombre, tienen habilidad limitada en el habla y la conversación.

Sin embargo el trabajo de campo, tanto en base a la calificación de la competencia, como en ejemplos que demuestren la existencia de la habilidad, ambos casos, presentan un empate para ambos géneros, en cuanto a la valoración de la competencia.

Si bien es conocido que la mujer posee mayor fluidez en el habla, el hombre puede destacarse en otros aspectos que contiene la competencia, otros estudios podrían confirmar esta información.

Se etiquetó a la comunicación de las representantes de género femenino como: fluida, amable, respetuosa, transparente, entendible, abierta, directa, empática ya que entienden emocionalmente la situación.

El trabajo en equipo, trata de la capacidad genuina de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (Alles M. , 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

Nuria Chinchilla describe el estilo de gestión femenino como: Por regla general, las mujeres directivas tienden a alentar la participación (lo que concuerda con el estilo de liderazgo democrático) y dan mucho valor a la comunicación interpersonal. En un puesto directivo, la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia. Así mismo, a la mujer le gusta fomentar el trabajo en equipo entre sus compañeros y compañeras de trabajo. A diferencia de muchos hombres, las mujeres no ven la participación y la delegación como una amenaza a su autoridad, sino como una parte integral de su papel directivo. (Chinchilla, 2002)

El estudio del programa “Steps Leadership”, encontró que los hombres eran mejores al concentrarse en sus tareas y en terminar el trabajo, más que en dedicarse a las relaciones. Sus preferencias y motivaciones claves en la vida parecen girar en torno a ingresos, presupuestos y beneficios. Están más cómodos con las jerarquías, los títulos y los procesos. (O’Mara, 2008)

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (6), y, el hombre de (6) también.

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (7), y, el hombre de (3).

En total la mujer obtiene (13), y, el hombre un (9), lo que quiere decir que esta parte del trabajo de campo también corrobora con la información bibliográfica expuesta.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Trabajo en equipo (mujer):

Los superiores de las representantes del área de Talento humano consideran que cuentan con una colaboración absoluta por parte de las representantes. Respecto a cómo es su aporte, lo calificaron como voluntario, directo, claro, honesto, buena comunicación, defienden la justicia, no crea expectativas, tiene visión, por todo ello, los puntos de vista de Rrhh son considerados un aporte importante y positivo para la institución.

Trabajo en equipo (hombre):

Los superiores de los representantes del área de Talento humano consideran que cuentan con una colaboración casi absoluta por parte de los representantes. Respecto a cómo es su aporte, lo calificaron como favorable, de apoyo, busca mecanismos, distribuye el trabajo, se adapta con facilidad, ordena, vigila, otorga enseñanza y especialmente se está dispuesto a todo. En uno de los casos el aporte es bueno, pero comete el error de solo enfocarse en su equipo de trabajo.

En cuanto al trabajo en equipo, las representantes femeninas presentan una colaboración absoluta, siendo vistas como un aporte importante. Los representantes varones dan un aporte casi absoluto, ya que en un caso comete el error de enfocarse solo en su equipo de trabajo. Por ello se ve más favorable al aporte del género femenino.

- **Lo que se concluye.-**

Para el manejo de personal es necesario transmitir un espíritu de participación entre los integrantes de la organización, lo que lleva al trabajo en equipo. Si la persona que dirige el área adopta una actitud de competitividad, es justamente lo que impartirá al resto del equipo, sean subordinados, pares o incluso superiores, los resultados del trabajo serán negativos ya que cada integrante estaría enfocado en la ganancia individual, más que en la ganancia del equipo.

La cooperación, colaboración, comunicación, delegación y participación, son partes fundamentales para hacer posible el trabajo en equipo. Y estas habilidades se reflejan en el actuar de la mujer directiva, en el caso del género masculino, persiste un actuar enfocado mayoritariamente en los resultados, más que en las relaciones del equipo.

El trabajo de campo defiende este postulado, en el cual se otorga un valor mayor al género femenino con respecto a la competencia trabajo en equipo.

De igual manera los superiores ven, mayor colaboración en el aporte femenino, pues en masculino presenta una excepción. Se calificó al aporte femenino como: voluntario, directo, claro, honesto, buena comunicación, defienden la justicia, no crea expectativas, tiene visión.

Innovador e integrador de Rrrhh, compete la capacidad de innovar e integrar prácticas de rrrhh para resolver problemas de negocio. Poseer conocimientos recientes sobre prácticas claras del capital humano. (Alles M. , 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

Los datos recogidos entre 1,800 altos ejecutivos australianos, tanto hombres como mujeres, encontró que ellas tienen una mayor capacidad de innovación y que dirigen negocios mejor que los hombres en casi todas las áreas de gestión. (O'Mara, 2008)

La encuesta, dirigida por la consultora de empleo Peter Berry Consultancy para el Programa Steps Leadership, reveló que las mujeres tenían más posibilidades de probar suerte con sus ideas e imaginación y desafiar el status quo. (O'Mara, 2008)

En la mujer, destaca la creatividad como una de las áreas con mayor eficiencia cognitiva. (Pérez J. A., 2009)

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (6), y, el hombre de (6) también.

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (2), y, el hombre de (0).

En total la mujer obtiene (8), y, el hombre un (6), lo que quiere decir que esta parte del trabajo de campo también corrobora con la información bibliográfica expuesta.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Innovador e integrador de Rr-hh (mujer):

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, han respondido en su mayoría, respecto al desarrollo de los trabajadores dentro de su institución, que el índice de desempeño de los mismos se mantiene en un nivel alto. Sin embargo otros mencionaron que este tema es algo nuevo, y se lo está incorporando, pero que la responsabilidad del mismo es compartida con otras áreas. También se argumentaron algunos procesos de Rrhh como importantes para el desarrollo de este desempeño: manual de funciones, evaluación de desempeño, capacitación, sueldo que percibe el trabajador.

Innovador e integrador de Rr-hh (hombre):

Aproximadamente la mitad de superiores de los representantes del área de Talento humano, han respondido, respecto al desarrollo de los trabajadores dentro de su institución, que el índice de desempeño de los mismos se está actualmente implementando. Al responder este cuestionamiento, se evidencio que los superiores de los representantes no tienen un claro sentido de lo que es un índice de desempeño, seguramente su desconocimiento se debe a que carecen de índices. Se alegó que se está

buscando la mejora en el desempeño de los colaboradores por medio de: gestión para la implementación de capacitaciones, evaluación de desempeño, manual de funciones y procesos de reestructuración. Por otro lado, la otra mitad de superiores mencionaron que no se cuenta con índice de desempeño, en uno de los casos por que no ha habido mejora, porque el mecanismo no permite innovar y por un desinterés de uno de los representantes.

Esta interrogante estaba enfocada en identificar el índice de desempeño que tienen todos los trabajadores de la entidad, con este indicador se pretendía reconocer si Talento humano está mejorando ese desempeño, ya sea a través de innovación e integración de nuevas prácticas. En el caso de las representantes mujeres, se argumentó que en su mayoría el índice de desempeño se mantenía a un nivel alto, y el resto mencionó que era algo nuevo a incorporarse. En los representantes varones hubo una variación, la mitad respondió, que este proceso se está implementando, y, la otra mitad argumentó que no existen tales índices. Tales resultados indican que este indicador muy valioso para el área de Talento humano, está más presente en las representantes de género femenino, por lo tanto ellas, lo han integrado o lo están integrando a las prácticas de Recursos humanos.

- **Lo que se concluye.-**

La habilidad para innovar implica, poseer imaginación y creatividad, cualidades que, según la información recolectada, la mujer posee. Además de ello el género femenino dirige negocios mejor que el género masculino, lo que la aventaja al momento de innovar para resolver los problemas.

La mujer se arriesga, al probar por medio de sus ideas, saliéndose de la zona de confort, lo que le permite generar cambios (adaptabilidad al cambio).

En este caso, el trabajo de campo también favorece al género femenino. Y las respuestas otorgadas por los superiores, aportan mayor información para fortalecer esta competencia en las mujeres, quienes, según los datos han integrado dentro de las instituciones en las que trabajan, prácticas recientes de Recursos humanos.

Juicio y toma de decisiones, comprende la capacidad para actuar con velocidad y juicio, cuando son necesarias decisiones importantes como: cumplir con sus competidores o superarlos, atender necesidades del cliente o mejorar a la organización. (Alles M. , 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

En la mujer, destaca la velocidad perceptiva como una de las áreas con mayor eficiencia cognitiva. (Pérez J. A., 2009)

Las mujeres corren más riesgos, son más audaces y tienen más confianza. (O'Mara, 2008)

El Neurólogo Roger Gorski, afirmó que la hormona estrógenos produce mayor conexión entre los hemisferios cerebrales, estas conexiones son las responsables de la habilidad de las mujeres para hacer dos o más tareas no relacionadas y también hace posible la intuición femenina, permitiéndole emitir juicios precisos sobre personas y situaciones a nivel intuitivo. (Allan Pease, 2002)

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (5), y, el hombre de (4).

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (3), y, el hombre de (1).

En total la mujer obtiene (8), y, el hombre un (5), lo que quiere decir que esta parte del trabajo de campo también corrobora con la información bibliográfica expuesta.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Juicio y toma de decisiones (mujer):

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, opinan acerca de los resultados que han tenido la toma de decisiones que han delegado las representantes de

dicha área, que generalmente los resultados de estas decisiones han sido muy buenos, son decisiones confiables. También mencionaron que las representantes solicitan apoyo de superiores, pares o subordinados cuando es necesario hacerlo. Mencionaron en ciertos casos, que cuando los procesos son centralizados, la toma de decisiones demora, pero esto no es responsabilidad de Talento humano de Cuenca. Se calificó de arriesgadas y preocupadas, comportamientos asociados a la toma de decisiones.

Juicio y toma de decisiones (hombre):

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, opinan acerca de los resultados que han tenido la toma de decisiones que han delegado los representantes de dicha área, que aproximadamente la mitad de ellos han sido buenos o positivos. A uno se le evaluó de excelentes, por ser rápidas, meditadas y oportunas, otro de ellos no muy buenos y otro promedio bajo por ser decisiones retrasadas debido a conflicto emocional. También con respecto a si los representantes han tomado las decisiones solos o han necesitado ayuda, se mencionó que la mitad si ha solicitado ayuda cuando es necesario hacerlo, y el superior le delega toma de decisión porque confía en sus resultados. En un caso el representante pedía ayuda por temor a fallar en sus resultados.

Se puede apreciar por medio de esta información una clara diferencia en el nivel que tiene esta competencia para cada género. En la mujer se menciona que los resultados obtenidos a la toma de decisiones que se les ha delegado, han sido generalmente muy buenos, y, que estas representantes solo solicitan ayuda cuando amerita y es necesario hacerlo. Las respuestas en referencia al género masculino, difieren, ya que solo la mitad de los resultados de esta toma de decisiones han sido buenos, la otra mitad ha sido vista como promedio bajo y bajo, y que se solicitaba ayuda repetidamente, en uno de los casos por miedo al fracaso. Por lo tanto, estos datos favorecen al género femenino, el cual refleja una toma de decisión con resultados más positivos.

- **Lo que se concluye.-**

Según Roger Gorski y J. Pérez, la mujer tiene una mayor velocidad en su percepción sensorial que el hombre. Los procesos de Talento humano requieren la competencia de tomar decisiones, no solo de manera rápida sino también con juicio y asertividad. En el

caso del proceso de selección de personal, este involucra una serie de pasos para seleccionar a la persona idónea para el cargo, que logre ajustarse al perfil deseado. Las pruebas y la entrevista ayudan a acercarse al perfil estándar planteado por la organización. Pero en este proceso la mujer posee un plus, que es la intuición, la que le permite emitir juicios precisos sobre las personas, permitiéndole identificar a las personas idóneas. Y no solo emite juicios acerca de personas, los datos también mencionaban que lo hacía sobre situaciones, siendo conveniente su intuición para la toma de decisiones.

La toma de decisión también involucra tomar riesgo, ser audaz, pero para lograr esto se necesita tener confianza en uno mismo, y esto es justamente en lo que el género femenino se destaca.

El trabajo de campo en todo su contexto le da ventaja al género femenino, calificando a la presencia de esta competencia a un nivel más alto que en el género masculino.

La eficacia de los resultados, confirman la habilidad para saber tomar decisiones. Los superiores han considerado que en este caso, también sobresale la mujer al varón, calificándolas de arriesgadas y preocupadas. El riesgo según la investigación, sobresale en la mujer, lo que coincide con este argumento de los superiores.

La integridad, es la capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. (Alles M. , 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

Investigadores de la Universidad de Búfalo en Nueva York (EE.UU). Encontraron que los hombres son más propensos que las mujeres a demostrar un comportamiento narcisista, que se demuestra por medio de aspectos básicos: liderazgo autoritario, exhibicionismo por vanidad y egoísmo y el sentirse con derecho a ciertas cosas por encima de los demás. En los tres aspectos el hombre destacaba más, siendo el último mencionado el que alcanzó mayor nivel: los hombres son más propensos que las mujeres

a explotar a los demás y a sentirse con derecho a ciertos privilegios, comportándose con poca ética e incluso con agresión. (CNN, 2015)

El profesor Roger Steare, quien se define como “filósofo de las empresas”, desarrolló la “Prueba del ADN moral”, la cual demostró que las mujeres son más honestas que los hombres y que cuando ellas toman decisiones, suelen tener en cuenta cómo afectarán a los demás. En cambio, los hombres tendían a tener mucho más en cuenta su propio interés, comportándose de forma individualista. (Hernández, 2012)

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (7), y, el hombre de (6).

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (5), y, el hombre de (4).

En total la mujer obtiene (12), y, el hombre un (10), lo que quiere decir que esta parte del trabajo de campo también corrobora con la información bibliográfica expuesta.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Integridad (mujer):

Prácticamente todos los superiores de las representantes del área de Talento humano argumentaron que la situación en la que se pudo apreciar la integridad del representante del área, fue en los procesos de selección de personal, donde las representantes se desarrollaron con: transparencia, honestidad, imparcialidad; competencias similares o que están contenidas en la integridad. Además se mencionaron otras situaciones donde se comprobó la presencia de las competencias, como proceso de evaluación y negociación de contratos colectivos, lo que tiene relación con el proceso de selección de personal.

Integridad (hombre):

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, argumentan, acerca de la situación en la que se pudo apreciar la integridad del representante del área, fue mayormente en los procesos de selección de personal, donde los representantes han actuado eficientemente, proporcionando un trato equitativo para con todos, mostrándose íntegros, sin dejarse manipular. Otras situaciones mencionadas fueron, en conflicto con trabajadores, en desvinculación del personal, la misma que se hizo en base a evaluación de desempeño. En todos los casos se mencionó integridad en los representantes, a excepción de uno, donde se dijo que la entidad era política, por lo que dicho representante ha perdido los principios.

La interrogante pretendía identificar en que situaciones competentes al área de Talento humano, se ha podido identificar la presencia de esta competencia. Para las representantes mujeres, en su mayoría, son en los procesos de selección de personal donde se ha podido verificar esta competencia, además del proceso de evaluación de desempeño. Para los representantes de género masculino, también, es en el proceso de selección donde se ha detectado la integridad, además de desvinculación de personal y evaluación de desempeño. Hasta aquí la información se muestra similar, pero hay una excepción en el caso de los representantes varones, donde se argumentó francamente que este representante había perdido los principios. Como en el caso de las mujeres no se expone argumentación de este tipo, obtiene la ventaja en la competencia integridad.

- **Lo que se concluye.-**

Estos dos estudios bibliográficos, confirman, que entre hombre y mujer, es la mujer quien posee mayor grado de una actuación honesta en el ámbito laboral.

La integridad es una competencia esencial para un superior de cualquier área. Los procesos del área de Talento humano requieren de una actuación ética por parte del representante y equipo de trabajo. Áreas como, evaluación de desempeño, donde se debe velar por la proporción de una evaluación justa por parte de cada uno de los colaboradores; remuneración, el representante que tenga bajo su responsabilidad el remunerar a su personal debe poseer prácticas limpias y detalladas del pago a los

trabajadores; y una de las áreas donde repercute mucho esta habilidad de la integridad es, la selección de personal, que involucra el seguimiento de un proceso de selección basado en normas de la entidad, sin dejarse influenciar por favoritismos o un actuar corrupto.

Una vez más, el trabajo de campo acredita al género femenino, verificándose un nivel de integridad más alto en la mujer que en el varón.

Las respuestas obtenidas por parte de los superiores, confirman lo que dicen los estudios bibliográficos, que es, en el proceso de selección de personal, donde más se ve involucrada y evidenciada esta competencia. Se argumenta un caso negativo en los representantes de género masculino, por lo que las mujeres quedan aventajadas en este punto. El desenvolvimiento de la mujer en los procesos de selección, se calificó de: transparente, honesto e imparcial; actitudes que reflejan la presencia de la competencia integridad.

El pensamiento analítico, es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales entre los componentes. (Alles M. , 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

En la mujer, destacan tareas verbales complejas: analogías y comprensión, como una de las áreas con mayor eficiencia cognitiva. (Pérez J. A., 2009)

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (6), y, el hombre de (4).

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (4), y, el hombre de (0).

En total la mujer obtiene (10), y, el hombre un (4), lo que quiere decir que esta parte del trabajo de campo, es la mujer quien destaca a comparación del hombre.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Pensamiento analítico (mujer):

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, en cuanto a que tipos de problemas se han presentado en el área y quien da solución a los mismos, mencionan: que como problemas principales esta la mala administración anterior y la falta de autonomía del área de Talento humano, lo que ocasiona presiones en ciertos procesos y limitaciones a cuanto a toma de decisiones. Como otros problemas están la falta de normativa, falta de organización del archivo y base de datos. Sin embargo todos los superiores han coincidido que son las representantes quienes asumen directamente la resolución de estos problemas y lo están haciendo satisfactoriamente.

Pensamiento analítico (hombre):

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, en cuanto a que tipos de problemas se han presentado en el área y quien da solución a los mismos, mencionan: que como problemas principales se incluyen una variedad de ellos: despido, ya que su representante entra en conflicto emocional debido a un carácter muy emotivo, exceso de trabajo para el área, la capacitación, el no cumplir con la documentación requerida y el proceso de selección. Ahora en cuanto a quien se encarga de resolver dichos problemas y como lo hace, se argumentó, que en su mayoría lo hace el representante del área, por medio de llamados de atención. En uno de los casos se alegó que el encargado del área solicita en toda ocasión apoyo, ya que no puede tomar decisiones solo.

La interrogante pretende identificar qué actividades o funciones concernientes al área, representan dificultad o un problema para los representantes de ambos géneros. Los superiores argumentaron que para las representantes mujeres, las actividades del área que han representado problemas, son: la mala administración anterior, la falta de autonomía del área, falta de normativa y la falta de organización del archivo y de la base de datos. Para los superiores de los representantes varones, estos problemas son: despidos, exceso de trabajo del área, la capacitación, el no cumplir con la documentación requerida y el proceso de selección. También se mencionó que en el caso

de las representantes, son todas quienes se encargan de dar solución a estos problemas, y, que lo hacían satisfactoriamente. En el caso de los varones, la mayoría resolvía estos problemas, a excepción de un caso, el mismo que tenía dificultad para la toma de decisión.

- **Lo que se concluye.-**

La analogía permite realizar comparaciones entre elementos y para establecer prioridades y relaciones de causa y efecto se debe comprender estas comparaciones. Por lo tanto estas tareas benefician a la mujer en cuanto a su capacidad de resolver problemas.

La intuición le permite al género femenino ver más allá de los problemas, antes de tomar cualquier decisión, y emitir un juicio sobre ello, identificando opciones y analizando cada una de ellas, para escoger la correcta.

La valoración que se dio a la competencia de pensamiento analítico, tanto por parte de los representantes como por parte de sus superiores, es mayor para las representantes de género femenino.

Los datos que proporcionan los superiores, otorgan otro punto a favor al género femenino, donde sobresalen unos resultados satisfactorios en la resolución de los problemas.

La inteligencia emocional, son habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender la de los demás, y, utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. (Alles M. , 2003)

- **Lo que dice la investigación bibliográfica.-**

Chinchilla, poelmans y León concluyen que la mujer puede ayudar a implantar una visión de la empresa verdaderamente humanista, basada en sus capacidades emocionales, y mucho más acorde con lo que exigen los tiempos que corren. (Chinchilla, 2002)

Martha Alles menciona al respecto, al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional. El “poder” hacer, que se deriva de la educación, entrenamiento y experiencia, se combina con el “querer” hacer, representado por competencias como motivación al logro, deseo de ser responsable y honestidad en el actuar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción. La inteligencia emocional dice cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás, para decidir quién será contratado y quién no. (Alles M. , 2008)

Si es cierto que el coeficiente de inteligencia guió las empresas del siglo XX, cada vez es más patente que en el siglo XXI la fuerza motriz será la inteligencia emocional, junto con sus parientes intelectuales, la inteligencia práctica y la creativa. De aquí el nuevo papel destacado de la mujer en el conjunto de la sociedad. (Chinchilla, 2002)

El estudio del Programa Steps Leadership, encontró que los hombres eran mejores al concentrarse en sus tareas y en terminar el trabajo, más que en dedicarse a las relaciones. (O’Mara, 2008)

Doctores en sexología y neurólogos como David Barrios, Raúl Paredes, han concluido que somos quienes somos debido a nuestras hormonas. En el género masculino, está la hormona testosterona, que genera un carácter cortante y agresivo. (Chinchilla, 2002)

La autora Nuria Chinchilla también menciona el riesgo que involucra el estilo de gestión femenino. El riesgo suele rendirse al sentimentalismo, que hace prevalecer el corazón sobre la cabeza. Esto puede ser peligroso tanto para la empresa como para la mujer, ya que puede acabar involucrándose en exceso en los problemas personales de la gente con la que trabaja. (Chinchilla, 2002)

- **Lo que dice el trabajo de campo (percepción representantes y superiores).-**

En cuanto a la percepción que tienen los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (4), y, el hombre de (3).

En cuanto a la percepción que tienen los superiores de los representantes del área de Talento humano, la mujer obtiene un valor de (4), y, el hombre de (1).

En total la mujer obtiene (8), y, el hombre un (4), lo que quiere decir que esta parte del trabajo de campo, es la mujer quien destaca a comparación del hombre.

Parte de la información recolectada en las encuestas, pretende complementar el estudio, por medio de preguntas que permitan confirmar la existencia real de esta competencia:

Inteligencia emocional (mujer):

Los superiores de las representantes del área de Talento humano, comentaron en cuanto a si las representantes del área poseen empatía con el personal de la institución, que absolutamente todas poseen empatía, al demostrar una capacidad para interrelacionarse, de conocer las necesidades del personal, al ser madres (característica que ayuda en el tema). Otros comportamientos que alegaron estas representantes poseen son: equilibrio, escucha, solidaridad, claridad, tranquilidad, paciencia, no comportamiento explosivo y la más mencionada, la sensibilidad. En uno de los casos se argumentó que una de las representantes debería de mejorar en su trato paciente y tolerante, especialmente hacia sus subordinados.

Inteligencia emocional (hombre):

Los superiores de los representantes del área de Talento humano, comentaron en cuanto a si los representantes del área poseen empatía con el personal de la institución, que en su mayoría los representantes si poseen esta capacidad de empatizar y de escuchar. Calificaron a estos representantes de poseer fuerza, dureza en su personalidad, buena armonía, no conflictivo y especialmente de proporcionar un trato equitativo. En un caso se mencionó que la empatía estaba en promedio, en otro caso más extremo se alegó que no existía empatía en el representante y en otro una desproporcionalidad en el trato a la gente, con jefes se alegó buena comprensión, pares un 50 y 50 y subordinados una difícil situación.

Todas las representantes de Talento humano poseen buena empatía, se sugirió que una de ellas debe mejorar en paciencia y tolerancia, pero en general se dieron muy buenas referencias en cuanto a la capacidad empática que posee la mujer. Los representantes

varones en su mayoría si poseen esta cualidad, pero hay casos en donde no se evidencia, o es desproporcional con segmentos del personal, lo que refleja ciertos favoritismos.

- **Lo que se concluye.-**

La inteligencia emocional es una competencia clave en el área, por medio de esta capacidad es posible identificar las emociones de las demás personas. Una de las tareas no tan formales de Talento humano, es brindar apoyo psicológico al personal. Por medio de esta competencia se puede actuar con asertividad ante situaciones conflictivas que puedan suscitarse, evitando la concurrencia de roces entre el personal, pero cuando ya han ocurrido, hace posible la identificación de las emociones y la resolución de conflictos.

Como ya se revisó, la mujer posee mayor grado de empatía que el hombre. La empatía y la inteligencia emocional son competencias que están estrechamente relacionadas. El área de Talento humano es un área delicada, maneja personas, emociones, y según los datos, la mujer está en una posición de ventaja frente a el hombre, para implantar esa visión humanista en la empresa, por medio de sus capacidades emocionales.

El género masculino se orienta más hacia la consecución de resultados, como estudios lo indican, esto no quiere decir que al área de Talento humano no le interesen los resultados, los resultados son importantes, pero de igual manera es importante la orientación a las relaciones, ya que Talento humano involucra el trabajo con manejo de personas. Quien sí posee ambas tendencias, orientación a los resultados y orientación a las relaciones, es la mujer.

En el género masculino, la hormona testosterona produce un carácter agresivo, lo que puede repercutir ante respuestas a situaciones emocionales. Sin embargo este carácter agresivo puede ser necesario para otras áreas, como en ventas, por ello la mayoría de vendedores eficaces son hombres, poseen el don para entrar de forma agresiva y competitiva en las ventas.

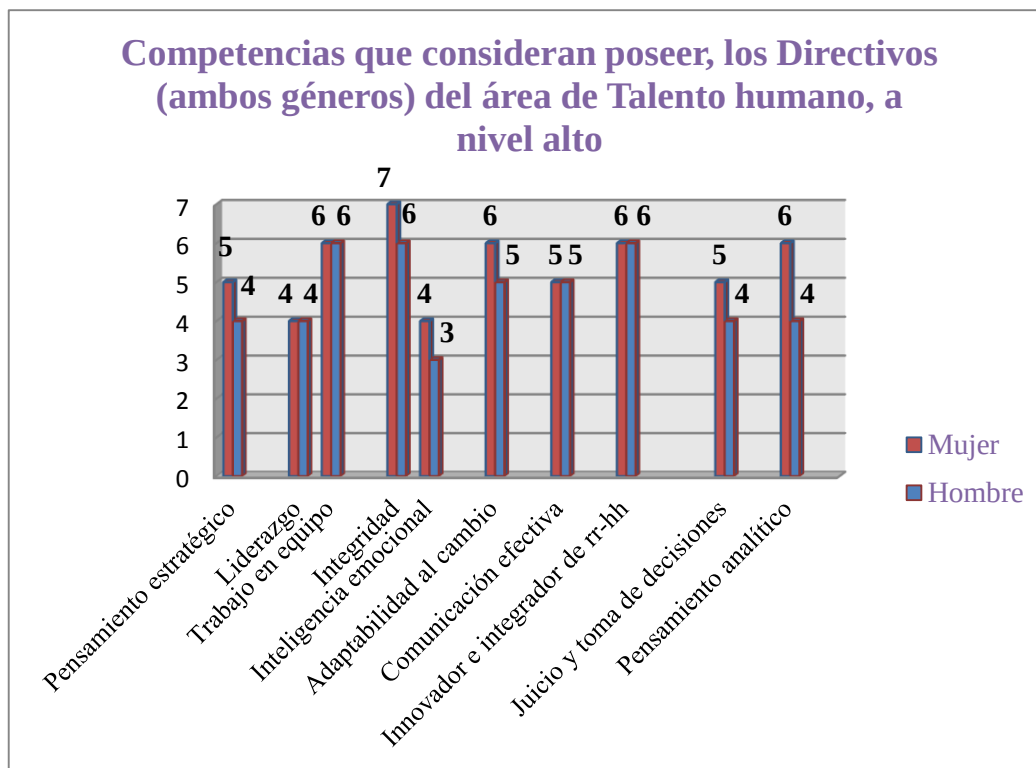
El carácter agresivo que presente el género masculino por su influencia hormonal, es evidente en diferentes ámbitos, este dato también puede tener relación en cuanto al liderazgo autoritario con el que se maneja el hombre.

La mujer también posee cierta desventaja, con relación al factor hormonal, lo que se indica la vuelven muy sensible, pudiendo perjudicarla laboralmente. Sin embargo el trabajo de campo no presenta argumento que confirme este hecho, pero si se lo relaciona con otros datos obtenidos por medio del trabajo práctico, la sensibilidad fue considerada como característica exclusiva de género que desfavorece el desempeño de las representantes como representantes de área, por lo que podría generar cierta desventaja para la competencia inteligencia emocional.

Por medio del análisis bibliográfico y práctico, se ha podido reconocer y concluir, que la mujer posee, todas las competencias establecidas como esenciales dentro del perfil de un representante del área de Talento humano, en un nivel más alto, que el varón, a nivel de la muestra en instituciones públicas que operan dentro de la ciudad de Cuenca. Los datos bibliográficos presentados, son resultado de estudios que se han llevado a cabo por años, y, con la participación de un gran número de personas especialistas en el tema, no consisten en meras especulaciones. El trabajo de campo, a su vez, ha permitido dar soporte a tales aseveraciones bibliográficas, pero aplicadas y enfocadas hacia una realidad local, perteneciente específicamente a una muestra de la población del área de Talento humano dentro de instituciones públicas que operan en la ciudad de Cuenca.

A continuación, se exponen los cuadros estadísticos (resultados de la tabulación del trabajo de campo), de donde se obtuvieron las valoraciones utilizadas en la parte de “Lo que dice el trabajo de campo”:

Gráfico 31. Pregunta 8: Punto de vista ambos géneros; Competencias esenciales a nivel alto



(Crespo, Gráfico, 2015)

En el gráfico de las competencias a nivel alto, las representantes de género femenino, obtienen un 53% de la mayoría de las competencias esenciales a un nivel mayor, y el hombre consigue un 47% de las competencias a nivel mayor, siendo la diferencia de un 6%, considerada una diferencia menor.

En este caso, son las mujeres quienes poseen una mejor percepción que los hombres en cuanto a poseer un nivel más alto en las competencias consideradas como esenciales para los representantes del área de Talento humano, cabe detallar, que la diferencia es menor, y, no es considerada representativa estadísticamente.

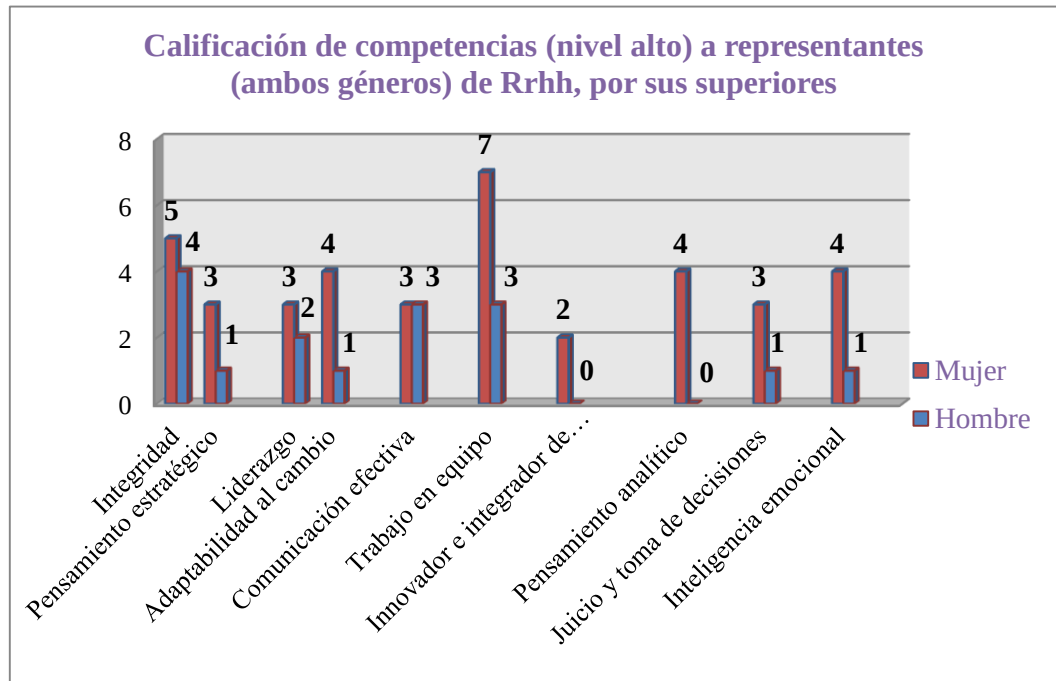
Cuadro 16. Síntesis, evaluación competencias esenciales por representantes ambos géneros

EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS REPRESENTANTES			
♀	COMPETENCIAS ESENCIALES NIVEL ALTO DEL GÉNERO FEMENINO	♂	COMPETENCIAS ESENCIALES NIVEL ALTO DEL GÉNERO MAS CULINO
7	Integridad		Trabajo en equipo
6	Trabajo en equipo	6	Integridad
	Adaptabilidad al cambio		Innovador e integrador de Rrh
	Innovador e integrador de Rrh	5	Adaptabilidad al cambio
	Pensamiento analítico		Comunicación efectiva
5	Pensamiento estratégico		Pensamiento estratégico
	Comunicación efectiva	4	Liderazgo
	Juicio y toma de decisiones		Juicio y toma de decisiones
4	Liderazgo		Pensamiento analítico
	Inteligencia emocional	3	Inteligencia emocional

(Crespo, Cuadro, 2015)

Una vez revisada la percepción que poseen estos representantes del área de ambos géneros con respecto al desarrollo de sus competencias, se expone a continuación los resultados de la encuesta aplicada a los superiores de estos representantes (hubo casos donde fueron pares y subordinada quienes proporcionaron los datos), con la intención de sustentar la información recibida por parte de los representantes del área, ya que los mismos pueden caer en la subjetividad al momento de evaluar su propio desempeño, la opinión externa aportará a sostener o desacreditar dicha información recolectada, proponiéndose así resultados más objetivos.

Gráfico 60. Calificación por Superiores a las competencias esenciales; ambos géneros; nivel alto



(Crespo, Gráfico, 2015)

La mujer posee la mayoría de las competencias esenciales a un nivel mayor en comparación del hombre, mujer (70%) y hombre (30%), según los superiores de estos representantes. La diferencia es del 40%, lo que significa que, para los superiores hay una diferencia mucho mayor que la autopercepción que poseen los representantes en cuanto al desarrollo de las competencias esenciales.

Cuadro 17. Síntesis, evaluación competencias esenciales por superiores a representantes ambos géneros

EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS SUPERIORES			
♀	COMPETENCIAS ESENCIALES NIVEL ALTO DEL GÉNERO FEMENINO	♂	COMPETENCIAS ESENCIALES NIVEL ALTO DEL GÉNERO MASculINO
7	Trabajo en equipo	4	Integridad
5	Integridad	3	Comunicación efectiva Trabajo en equipo
4	Adaptabilidad al cambio Pensamiento analítico Inteligencia emocional		2
	3	Pensamiento estratégico Liderazgo Comunicación efectiva Juicio y toma de decisiones	1
2		Innovador e integrador de Rrhh	

(Crespo, Cuadro, 2015)

En el caso de la encuesta, queda claro que la mujer también supera en las competencias esenciales a nivel alto, al género masculino. En este caso, la diferencia del porcentaje en las competencias esenciales nivel alto mujer/hombre es mucho mayor que, la autopercepción de los representantes, lo que significa que los superiores de los representantes tienen una percepción muy diferenciada por género, afirmando que, para ellos, son las mujeres poseedoras en mayor nivel de las competencias esenciales en comparación a los hombres.

Pero también hay diferencia en los valores que dan los superiores en comparación de los valores que se otorgan los representantes al evaluar sus competencias esenciales. Los valores son mayores en la evaluación de los representantes, siendo los valores menores en la percepción que tienen los superiores en cuanto a sus representantes.

Es conveniente aclarar que, en el caso de las competencias esenciales a nivel alto, a cierta proporción del género masculino, los superiores, en algunas de las competencias no les han concedido valor alguno, pues las consideraron del todo medias, por ello, se ha colocado un (0) en la competencia correspondiente, ya sea en el gráfico y cuadro de

síntesis. Sin embargo ello no significa que el representante tenga ausencia de esta competencia, más bien quiere decir, que la posee con un completo valor a nivel medio.

La información bibliográfica obtenida por medio de investigación, ha identificado las competencias esenciales que necesita poseer el representante del área de Talento humano, pero estos resultados no han podido identificar en qué grado es requerida cada una de las competencias, o que rango de importancia deben poseer. Tampoco se puede reflejar en cuáles de las competencias consideradas como esenciales, la mujer alcanza mejor rendimiento o en cuales a su vez el hombre se destaca, sin embargo lo que si se identificó es que la mujer sobresalía en todas estas competencias a comparación del hombre.

Por medio del trabajo de campo aplicado tanto a representantes de la muestra especificada anteriormente, como a sus superiores, si se ha podido detectar en qué competencias a nivel alto, obtienen mayor valor, por lo tanto, sobresalen hombres y mujeres representantes del área de Talento humano, obteniendo el siguiente orden:

Cuadro 18. Síntesis consolidada (valoración representantes/superiores) de las competencias esenciales ambos géneros

RANGO DE VALORACIÓN COMPETENCIAS ESENCIALES			
#	Competencias esenciales	Femenino	Masculino
1	Pensamiento estratégico	8	5
2	Liderazgo	7	6
3	Trabajo en equipo	13	9
4	Integridad	12	10
5	Inteligencia emocional	8	4
6	Adaptabilidad al cambio	10	6
7	Comunicación efectiva	8	8
8	Innovador e integrador de Rrhh	8	6
9	Juicio y toma de decisiones	8	5
10	Pensamiento analítico	10	4

(Crespo, Cuadro, 2015)

Cuadros 19 y 20. Rango de valoración; competencias esenciales género femenino, y, Rango de valoración; competencias esenciales género masculino

RANGO DE VALORACIÓN		
#	Competencias esenciales	Femenino
1	Trabajo en equipo	13
2	Integridad	12
3	Adaptabilidad al cambio	10
	Pensamiento analítico	10
4	Pensamiento estratégico	8
	Inteligencia emocional	8
	Comunicación efectiva	8
	Innovador e integrador de Rrhh	8
	Juicio y toma de decisiones	8
5	Liderazgo	7

RANGO DE VALORACIÓN		
#	Competencias esenciales	Masculino
1	Integridad	10
2	Trabajo en equipo	9
3	Comunicación efectiva	8
4	Liderazgo	6
	Adaptabilidad al cambio	6
	Innovador e integrador de Rrhh	6
5	Pensamiento estratégico	5
	Juicio y toma de decisiones	5
6	Pensamiento analítico	4
	Inteligencia emocional	4

(Crespo, Cuadro, 2015)

Estos han sido los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y encuestas aplicadas a la población objetivo correspondiente al presente trabajo de campo.

En el caso del género femenino, la competencia trabajo en equipo es la más sobresaliente, le sigue integridad, empata luego adaptabilidad al cambio y pensamiento analítico, luego está pensamiento estratégico, inteligencia emocional, comunicación efectiva, innovador e integrador de Rrhh y Juicio y toma de decisiones, finalmente al último de la tabla se ubica liderazgo.

Para el género masculino, integridad es la competencia que ocupa el primer lugar, luego está trabajo en equipo, le sigue muy de cerca comunicación efectiva, empatan luego liderazgo, adaptabilidad al cambio e innovador e integrador de Rrhh, también empatan en la siguiente posición pensamiento estratégico y juicio y toma de decisiones, en último lugar está pensamiento analítico e inteligencia emocional.

Ambos géneros coinciden entre las primeras posiciones de las competencias: **Trabajo en equipo e Integridad.**

3.6 Ventajas y desventajas que tiene una mujer como jefe de recursos humanos.-

Luego de haber dado revisión a los Talentos y capacidades que poseen ambos géneros, enfocados en las competencias esenciales que desempeñan en el área de Talento humano, se resolvió que, la mujer se coloca como poseedora de estas competencias a un nivel mayor en comparación con el hombre.

Una vez corroborado este dato, el presente trabajo se enfocará específicamente al género femenino. En conocer más acerca de su desempeño como superior del área, cuáles son las ventajas y desventajas que tiene que enfrentar.

Por medio de las entrevistas aplicadas a las representantes de género femenino del área de Talento humano, se ha podido identificar, con qué retos u obstáculos han tenido que lidiar las representantes para llegar al cargo que ocupan actualmente (cargo directivo) y, cuáles son sus retos actuales, ya como representantes del área. Además, de que funciones correspondientes al área representan ventajas y cuáles de ellas desventajas, para la mujer; y por último que características exclusivas del género, han considerado como favorecedoras y cuáles como desfavorecedoras.

En primer lugar, fue necesario conocer cuáles son las funciones que en su mayoría se desempeñan las entrevistadas como superiores del área, los resultados determinaron las siguientes (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 1; Gráfico 5: Punto de vista del género femenino):

1. Capacitación.
2. Empatán en proporción: Evaluación de desempeño, Nómina y Seguridad y salud ocupacional.
3. Selección de personal.
4. Normativa legal y régimen disciplinario.
5. Desarrollo Organizacional.
6. Empatán en menor proporción: Manual de funciones, Clima laboral y Trabajo social.

Es apreciable que, en general, se llevan a cabo todas las funciones correspondientes al área de Talento humano. El desarrollo de estas funciones, en el caso de las entidades públicas, va a depender no solo de la representante, es decisión también de la entidad, de las cabezas de estas entidades y de la normativa legal vigente, establecida por el gobierno.

Los resultados de la tabulación mencionan que, la función que más se lleva a cabo es capacitación, argumentándose que eran las mismas representantes las que proporcionaban la capacitación, o, en otros casos, solo la gestionaban.

Luego está, evaluación de desempeño, nómina y seguridad y salud ocupacional. Las funciones de nómina y seguridad, en ciertos casos no eran desarrolladas directamente por la representante de área, sino por colaboradores del área, sin embargo, la representante se encargaba de dar supervisión a todo proceso, por lo que tenía pleno conocimiento de los mismos.

La selección de personal es otra de las funciones llevadas a cabo, esta función si era delegada directamente al representante, ya que los resultados tienen gran repercusión para la entidad.

La normativa y régimen disciplinario, es una función base dentro de las entidades públicas, los cargos existentes dentro de estas instituciones son de libre remoción, lo que puede generar mayor nivel de despidos, posibles trámites legales, etc.

En últimos lugares, se encuentran, manual de funciones, clima laboral y trabajo social. El que estas funciones se ubiquen en último lugar no quiere decir que sean menos importantes, tal vez si son menos consideradas en las entidades públicas, como también puede ser que sean procesos a los que recién se les está aportando el interés debido.

Antes de revisar cuáles son las ventajas y desventajas que se dan, ya como representantes de área, es preciso exponer, que retos u obstáculos han enfrentado estas mujeres para poder llegar a ocupar un cargo de gran responsabilidad, como es dirigir el manejo de personal. Las entrevistas proporcionaron, los siguientes resultados (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 3; Gráfico 11: Punto de vista del género femenino):

1. Empatán: Puesto sujeto a política y Ningún obstáculo
2. Empatán: Afinidad con el personal, Acoso de personal femenino, Prejuicios por la edad, Esfuerzo de preparación profesional y Prejuicio por la actividad empresarial.

Destacan en el primer puesto:

- Cargo sujeto a política, ello tiene concurrencia en el espacio público, se alegó que depende de las alianzas o afinidades a ciertos partidos políticos el obtener un puesto dentro de la entidad.
- Ninguno, se consideró que no han atravesado obstáculo o reto alguno.

Le siguen, con una diferencia mínima:

- Afinidad con el personal, puede estar relacionado con los partidos políticos o las famosas palancas.
- Acoso de personal femenino, se comentó que cuando ya se sabía quién sería escogida como representante del área, las dos compañeras de Talento humano, desde ese entonces a pesar de haber sido amigas, la acosaron para tratar de intimidarla hacer que renuncie, pero no lo consiguieron.
- Prejuicios por la edad, la representante comentó, que tenía una larga trayectoria dentro de esta entidad pública, había iniciado desde los 17 años. Hubo egoísmo y habladuría de ciertos compañeros cuando ella fue nombrada representante, especialmente quejas por su edad, 26 años.

- Esfuerzo preparación profesional, el esfuerzo que se exige manteniéndose en el área y ganar años de experiencia.
- Prejuicio por la actividad empresarial, la actividad de la entidad está muy relacionada con la figura masculina (Emov), ha representado un reto para ella, pero lo está sabiendo sobrellevar.

Estos son los retos u obstáculos que las representantes han considerado como más sobresalientes. Una vez ya posesionadas como superiores del área, se pretendió determinar cuáles fueron los retos más difíciles a los cuáles se enfrentaron, en respuesta están (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 4; Gráfico 14: Punto de vista del género femenino):

1. Empatán: Desvinculación del personal, Seguimiento disciplinario y No se da la debida importancia al área
2. Empatán: Críticas por área sensible, Cambio de estructura, Desorganización jerárquica, Desconocimiento de las leyes del sector público, Aclarar autoridad a las amistades y Manejo de un gran grupo de personas.

En primer lugar:

- Desvinculación del personal, hay resistencia de la gente interna, presentan carreras dentro de la entidad, por temas políticos.
- Seguimiento disciplinario, el seguimiento de las faltas, del control. Se debe dar seguimiento a todo proceso.
- No se da la debida importancia al área, falta apoyo y análisis profundo de la responsabilidad de Talento humano. El estar bajo subordinación de una matriz de Talento humano a nivel nacional genera complicaciones.

En segundo lugar y no por mucha diferencia:

- Críticas por área sensible, Talento humano está a la expectativa de las personas, las personas pueden llegar a creer que no existe ética o equidad en los procesos (selección de personal), lo que produce pérdida de credibilidad.
- Cambio de estructura y desorganización jerárquica, como entidad pública se está sujeto a cambios en el gobierno, por lo tanto cambios de funcionarios que encabezan en jerarquía, jefes inmediatos, lo que produce desconocimiento y confusión de esta cadena jerárquica.
- Desconocimiento de las leyes del sector público, por ser sector público uno debe actualizarse en las leyes de este espacio, ya que la carrera no le ha aportado este conocimiento, el cual se hace necesario ya dentro de un espacio público.
- Aclarar autoridades a amistades, como uno comienza desde abajo, puede haber esa tendencia a continuarlo viendo como un par. Por esto es importante aclarar este punto a las personas con las que se mantienen amistad para que no confundan, ni crean que tienen ventaja por ello.
- Manejo de un gran grupo de personas, la actividad de la entidad abarca un gran grupo de personas, por lo que se hace complicado llegar a tanta gente.

Todos estos factores han representado retos o desventajas a las representantes ya desempeñándose como superiores del área, algunos ocasionados por factores externos y otros por posibles factores internos de la persona.

Cada subsistema o función de Talento humano es diferente, tal vez uno pueda implicar poseer cierta habilidad o competencia y otros competencias distintas.

La intención de los siguientes resultados es identificar, cuáles de las funciones que tienen como responsabilidad las representantes, les producen mayor satisfacción, ya sea por interés, habilidad para ello o su personalidad se ajusta a la función, se presentan las siguientes funciones (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 2; Gráfico 8: Punto de vista del género femenino):

1. Capacitación
2. Clima laboral
3. Empatía: Selección de personal, Desarrollo Organizacional y Seguridad y salud ocupacional.

En respuesta al por qué de sus contestaciones, la mayoría mencionó:

- 11 **Capacitación**, porque se tiene un trato directo con las personas, causando un impacto en ellas, además se mejoran sus conocimientos por medio de un aprendizaje mutuo, tanto del capacitador como de los que son capacitados, ayudándoles a superarse profesionalmente.
- 12 **Clima laboral**, También por llegar a las personas, conocer que es lo que quieren y lo que no, ver más allá, para poder mejorar el trabajo en equipo y la motivación.
- 13 **Seguridad y salud ocupacional**, ya que no se restringe mucho en esta función, no hay tanta intervención de la autoridad.
- 14 **Selección de personal**, por conocimientos del tema.

Como se puede apreciar, en las funciones que alcanzan los primeros lugares, en el porqué de sus respuestas, este fue el mismo “el trato directo con las personas”, el conocerlos y ayudarlos en el trabajo y la motivación. Considerándose entonces, al manejo o apoyo de personal, como el motivo de satisfacción de las representantes hacia la función de capacitación.

Las representantes alegaron que la función que más realizaban dentro del área es la de capacitación, y, justamente es la que produce mayor satisfacción. Por lo que no solamente, les produce satisfacción el tener relación directa con la gente, sino además porque es la función más frecuente del área.

La función de clima laboral también es considerada satisfactoria, pero es una de las menos frecuentes a realizarse dentro del área, sin embargo se considera que esto no tiene repercusión en el porqué de sus respuestas.

También se ha planteado una interrogante con la intención de identificar cuáles son las funciones en las que las representantes consideran su rendimiento debe ser reforzado. Se obtuvieron los siguientes datos (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 11; Gráfico 39: Punto de vista del género femenino):

1. Función de Retribución
2. Función de Servicios sociales
3. Función de Relaciones laborales

Se ubica en primer lugar:

- La función de retribución, comprende el diseño del sistema de retribución del personal, por medio de estudio de fórmulas salariales y políticas de incentivos. (Chiavenato, 1999)

En el gráfico anterior, queda claro que la función de retribución o nómina, no entra en el rango de ser una función que produzca satisfacción en las representantes del área. Por lo que consideran con gran peso que, es en esta área específicamente, donde el rendimiento debe ser reforzado, lo que puede deberse a falta de agrado o habilidad. Se llega a esta conclusión, ya que si consta en el rango se ser una función que se realiza dentro del área, en casi todas las entidades, lo que descarta que la causa por la que se considera como una función a reforzar, pueda deberse por la carencia de la función.

Luego, está:

- La función de servicios sociales, gestiona servicios creados por la empresa o contratados. Su objetivo es beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Pueden ser: Economatos, guarderías, becas para estudio, servicios médicos, seguros de vida, etc. (Chiavenato, 1999)

Esta función dicha en otras palabras, se refiere a la función de trabajo social. Trabajo social o servicios sociales no ha sido considerada como una función que genere satisfacción en las representantes. De igual manera, no es una función que

se realiza casi en todas las entidades visitadas, al contrario su desarrollo es mínimo. Estas pueden ser las causales, por lo que la han considerado como una función a reforzar.

Tercer lugar:

- La función de relaciones laborales, se ocupa de la resolución de problemas, donde se negocia con el representante de los trabajadores sobre temas como la política salarial, negociación colectiva. También esta función trata sobre la prevención de riesgos laborales, la seguridad e higiene en el trabajo, trata de alcanzar un clima de trabajo agradable. (Chiavenato, 1999)

Esta función está relacionada tanto al tema de seguridad y salud ocupacional como tema de clima laboral. Se recuerda que la función de seguridad y salud ocupacional se encuentra en un nivel bajo como función que causa satisfacción en las representantes, lo que coincide con que esté ubicada como una de las funciones donde se debe reforzar el rendimiento, pudiendo ser la causal, que no sea de tanto interés para las representantes del área.

Por el contrario clima laboral si es una función que es acogida con agrado, ya que se alegó que el trato directo con las personas y el motivarlas producía satisfacción. Ahora sobre el porqué clima laboral consta como una función que se debe ser reforzada, podría más bien deberse a que está dentro del rango de las funciones menos realizadas en el área, por lo que el reforzar el rendimiento estaría referido más bien, a la falta de esta función.

Otra de las interrogantes planteadas estaba dirigida a identificar, las características exclusivas del género femenino, que las superiores del área consideran que representan desventajas u obstáculos para el desempeño de las funciones del área de Talento humano. Los resultados exponen los siguientes datos (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 10; Gráfico 36: Punto de vista del género femenino):

1. Sensibilidad, susceptibilidad
2. Ninguna

3. Empatán: Discriminación por género, Tono de voz femenino no demanda disciplina, Demora en la toma de decisiones por análisis, Intolerancia a presiones, Tiempo para la familia y Depende de la personalidad.

Los valores que se concede a cada una de las variables contestadas no es de gran diferencia (el número de representantes del área es pequeño), por lo que han sido tomadas en cuenta todas las variables que se han mencionado.

En primer lugar está:

- Sensibilidad y susceptibilidad, asociado por poseer un corazón de madre. Se argumentó que esto complica la toma de decisiones, se es más susceptible a las cosas que se dicen o se hacen.

La autora Nuria Chinchilla menciona el riesgo que involucra el estilo de gestión femenino. El riesgo suele rendirse al sentimentalismo, que hace prevalecer el corazón sobre la cabeza. Esto puede ser peligroso tanto para la empresa como para la mujer, ya que puede acabar involucrándose en exceso en los problemas personales de la gente con la que trabaja. (Chinchilla, 2002)

Esta autora recalcó, justamente, el riesgo de la sensibilidad femenina dentro del ámbito laboral en general. Lo que coincide con el trabajo de campo, donde también se consideró al sentimentalismo (que puede estar relacionado al corazón de madre) como el principal obstáculo o desventaja de las características exclusivas del género femenino.

Luego se encuentra:

- Ninguna característica, cuando se alegó esta variable, se la argumentó de manera firme y segura, no se concedió un porqué de la respuesta.

Con el mismo valor, empatan:

- Discriminación por ser mujer.

La teoría del techo de cristal, se refiere a la existencia de barreras en las empresas que impiden que la mujer ejecutiva ascienda a altos cargos de poder. (Gallegos, 2012)

Si bien la representante ya está posesionada en un cargo de nivel directivo, considera que dentro del ámbito laboral la mujer aún es vista como desventaja para puestos de alto nivel jerárquico. El dato del estudio sirve para corroborar esta opinión, que según estudio hoy por hoy es cierta.

- Tono de voz femenino no demanda disciplina, especialmente en el manejo de grupos grandes, no se puede levantar mucho la voz, considera que se escucha y obedece más la voz de un hombre (su tono de voz, demanda autoridad).
- Depende de la personalidad, depende del carácter de cada persona.
- Demora en la toma de decisiones por análisis, por tener un análisis más profundo, se piensa muchas más veces antes de tomar decisiones.
- Intolerancia a presiones, argumentó que no tolera mucho los reclamos y las presiones.

La amígdala cerebral, del sistema límbico, que controla la actividad emocional, es más reducida en las mujeres, por lo que las mujeres no responden tan bien como los hombres a sucesos de tensión repentinos, pero tienen la capacidad para tolerar el estrés crónico o prolongado. (Pérez A. B., 2008)

Este dato del estudio puede estar relacionado a la aseveración de la representante o también puede ser ocasionado por la personalidad o carácter que posea la representante, sin embargo se creyó conveniente exponer la información del estudio.

- Tiempo para la familia, por ser mujer y madre existe un mayor compromiso con la vida personal de los hijos. Un cargo directivo involucra tiempo y a su vez también compromiso, y como se otorga este tiempo al trabajo, surgen prejuicios hacia la representante, acerca de un no interés a su familia.

Un estudio de la consultora Deloitte, destaca que el desarrollo de carrera de la mujer dentro de la empresa se ve cortada al no existir un equilibrio con la familia. (Deloitte C. , 2013)

Positivamente, es la mujer a la que se le considera como el pilar fundamental de la familia, y es la que interviene directamente en la vida de los hijos. Como ya mencionó la representante un cargo a nivel directivo representa gran cantidad de tiempo y dedicación al ámbito profesional, lo que conlleva a descuidar el plano familiar, mucho más si el hombre de familia también labora. Por lo que el hecho de ser madre en el trabajo de campo y en estudio investigativo se ha considerado un factor desfavorable en relación a su repercusión en el ámbito profesional.

Como se puede apreciar la mayoría de los resultados, también han sido confirmados, por medio de investigación o estudios realizados, coincidiendo con estas respuestas obtenidas a través del trabajo de campo.

Las respuestas en cuanto, a que no consideran que existe característica de género que genere desventajas, no tienen sustento bibliográfico, ya que por medio del presente trabajo investigativo desde el inicio hasta el momento las evidencias confirman las diferencias existentes entre género.

Los datos expuestos no generalizan, es decir las representantes pueden verse afectadas por estas características de género, así como, puede que no afecte en lo absoluto. Queda el supuesto de que se deba también a factores de la personalidad o el carácter, como ya se mencionó también dentro del gráfico.

Tras analizar, cuáles han sido las características de género que las representantes consideran como desventajas, se analizará la contra parte. Estas son las características exclusivas de género que las representantes del área de Talento humano, han considerado, como ventajas (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 9; Gráfico 33: Punto de vista del género femenino):

1. Empatía: Ser madre, Sensibilidad y Depende de la personalidad
2. Empatía: Poder de persuasión, Paciencia y Mejor comunicación

3. Empatán: Intuición, Ser mujer beneficia en todo, Flexibilidad, Facilidad para lidiar con género masculino, Liderazgo y Autodominio.

En primer lugar, empatan:

- Ser madre, ya que ayuda a comprender más a las personas, además le capacita a una para poder superar muchas cosas, a entender mejor situaciones diarias del trabajo.

Si se recuerda, dentro de las características de género que son consideradas desventajas, se encontraba un punto muy relacionado con “el ser madre”, este era “el tiempo para la familia”. Esta variable representa tanto una ventaja como una desventaja para las representantes, sin embargo es como ventaja, donde obtiene un valor mayor, por lo que le consideran más como una característica favorecedora en el desempeño de las funciones del área, que desfavorecedora.

Doctores en sexología como David Barrios y Raúl Paredes, concluyen que somos quienes somos debido a nuestras hormonas. En las mujeres hay mayor cantidad de hormonas estrógenos y progesterona (hormonas femeninas) que estimulan la sensibilidad y el sentido maternal. (Pérez A. B., 2008)

Este punto también se podría relacionar, con la afinidad que alegaron sentir las representantes hacia las personas (cuando se escogió capacitación y clima laboral, como funciones que les producían satisfacción), hacia los trabajadores, su intención de querer ayudarlos, apoyarlos para superarse en el ámbito profesional. Es el mismo interés que aportan dentro de la familia, el anhelo de ayudar, de apoyar a sus hijos a desenvolverse como seres humanos competentes.

- Sensibilidad, genera confianza en las personas, así se sienten libres para contar los problemas.

La sensibilidad femenina es un hecho, ocasionado por la segregación de las hormonas estrógenos y progesterona. Al igual que el punto anterior “esta sensibilidad” también fue vista como una desventaja como característica del

género femenino, obteniendo el primer lugar como desventaja, y, el mismo valor y el primer lugar como ventaja.

El área de Talento humano, al ser un área que maneja personas, se vuelve un área sensible, que requiere de una administración delicada, sutil, que genere confianza en el personal, que será manejado o administrado. Esta cualidad está muy presente en la mujer, al contrario que el hombre, donde el factor hormonal testosterona genera un carácter cortante, audaz y agresivo, lo que responde al hecho de que en el trabajo de campo se le haya visto a los representantes hombres con un liderazgo autoritario, más que un liderazgo sensible (democrático, transaccional) que presenta la mujer.

Pero a su vez, esta sensibilidad representa un arma de doble filo, el poseerla en demasía podría llevar a la mujer a pensar y obrar subjetivamente (con el corazón), más que objetivamente (con el corazón y la cabeza).

En este caso lo efectivo es equilibrar esta facultad, no aplicarla en demasía, ni tampoco el no aplicarla, ser equilibrado.

- Depende de la personalidad, el carácter es lo que nos diferencia.

Esta aseveración es repetida casi en toda interrogante, ubicándose generalmente entre los primeros valores. No puede entonces ser pasada por alto, existe un fuerte criterio acerca, de que el desempeño dependa de la personalidad y el carácter.

En segundo lugar, empatan:

- Poder de persuasión, el poder de convencimiento, ayuda al momento de solicitar información.

Sobre esta aseveración no se ha podido citar bibliografía, pero hay lógica en el tema de que como mujer, se tenga ventaja sobre el hombre, en cuanto al poder de convencimiento. A lo mejor entre mujeres no suceda esto, pero en cuanto al trato con el hombre, los representantes mismo han alegado esa ventaja en la mujer.

- Paciencia, para poder tratar asuntos delicados.

La paciencia puede estar relacionada a la característica de “ser madre”, como también puede relacionarse a la personalidad o al carácter que tenga la persona. También puede desprenderse de la sensibilidad o empatía, que nos lleva a actuar con un sentido de ayuda hacia los demás, por hecho el demostrarles paciencia.

- Mejor comunicación, mejor escucha activa, como mujer una se comunica con mayor facilidad.

Estudios citados en “talentos y capacidades del hombre y mujer como Jefes de Rrhh”, confirman que la mujer es mejor comunicadora que el hombre. El trabajo de campo sitúa a la mujer en un nivel más alto que el hombre en todas las competencias esenciales.

Por último, pero no por mucho, empatan:

- Intuición, para predecir y prever situaciones.

Roger Gorski afirma que la mujer posee más conexiones entre los hemisferios cerebrales, haciendo posible la intuición femenina. (Allan Pease, 2002)

Se revisó en el subtema anterior, que la intuición femenina es considerada una característica exclusiva del género femenino.

- Ser mujer es un beneficio en todo sentido.
- Flexibilidad, con las personas, respecto a asuntos de suma delicadeza.

Puede estar relacionado a “ser madre” y a otras cualidades como la paciencia o empatía. Esta característica es importante para la competencia de adaptabilidad al cambio.

- Facilidad para lidiar con el hombre, resulta más fácil lidiar con hombres como mujeres.

También puede relacionarse al poder de persuasión hacia el género masculino, al hecho de que las mujeres nos complementamos con el hombre.

- Liderazgo, es algo innato, la persona nace líder y puede desarrollarse.

Bueno esta aseveración puede no ser tan cierta. El liderazgo puede ser nato, como puede desarrollarse con el tiempo.

- Autodominio.

En este punto a comparación del anterior, resalta el hecho de que fueron muchas las características de género consideradas como ventajas, que las características de género que representan desventajas.

Como se pudo apreciar, algunas coincidieron como ventajas y desventajas, en ocasiones con diferentes valores o en otras obtuvieron el mismo valor.

En conclusión, la mujer está más consiente, de cuáles son las características de género que le han favorecido y le favorecen en el desempeño de sus funciones como representantes del área de Talento humano, a comparación de reconocer que características no le han favorecido.

Para sustentar o apoyar esta información, se consideraron otras interrogantes dirigidas a detectar que otras características en general, aportan a que la mujer destaque como directora del área de Talento humano.

La interrogante consistió en determinar: Cuáles son las satisfacciones que obtiene al ejercer un cargo directivo o de superior en el área.

La pregunta fue abierta, con la intención de que las representantes den sus puntos de vista, sin tener noción de las posibles respuestas deseadas, estas respuestas fueron las siguientes (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 5; Gráfico 17: Punto de vista del género femenino):

1. Empatía: Resultados al cumplir normas y metas y Desarrollo de las personas

2. Aprender de la gente

3. Empatán: El trato con la gente, Satisfacción profesional, Motivación en el personal y Crecimiento institucional.

Empatan en primer lugar:

- Resultados al cumplir normas y metas, cumplir con los retos, con los objetivos como entidad. Talento humano requiere de restricción de las personas.
- Desarrollo de las personas, el poder de aportar en el desarrollo de las personas, mejorando en sus conocimientos, en su trabajo en equipo, poder ser alguien que mejore a las personas.

Luego está:

- Aprender de la gente, se es un equipo de trabajo, solo uno no logra hacer mucho.

En último lugar, pero no por mucha diferencia, empatan:

- El trato con la gente, tener contacto con el personal y apoyar en su desarrollo.
- Satisfacción profesional, uno se prepara para la carrera, por medio de estudio universitario y de cuarto nivel. Cada entidad es diferente, se adquieren nuevos conocimientos.
- Motivación en el personal, se ayuda de esta manera a los trabajadores.
- Crecimiento institucional, apoyar este crecimiento institucional.

De todas las respuestas obtenidas, está claro, que 4 de estos 7 motivos que proporcionan satisfacción al ejercer un cargo directivo en el área de Talento humano, 4 de ellos están íntimamente relacionados: Aprender de la gente, desarrollo de personas, el trato con la gente y motivación en el personal. Obteniendo por ende, este punto la mayor valoración y resumiéndose en un buen manejo de personal.

Al inicio del presente subtema, la primera interrogante, planteaba, cuál de las funciones del área, producía mayor satisfacción y a continuación se expuso el porqué de tales

respuestas. El resultado fue, la función de capacitación y de clima laboral, el porqué de las respuestas, es la misma contestación que la satisfacción que se obtiene al ejercer el cargo: “El trato con la gente, y su desarrollo”. Considerándose por ende como el principal factor que genera satisfacción en la representante de área.

Por medio de la siguiente interrogante, se pretende reconocer, a qué tipo de motivación está orientada, la mujer representante de un área de manejo humano. El resultado se expone a continuación (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 6; Gráfico 20: Punto de vista del género femenino):

1. Buen clima laboral
2. Crecimiento profesional

En primer lugar, se ubica:

- Buen clima laboral, es importante que se de buen trato a todo el personal, lo que a su vez ayuda a alcanzar los objetivos planteados. El carecer de buen clima genera un bajo nivel de productividad, influye directamente en el rendimiento. El equipo de trabajo es fundamental.

Estudios concluyen que, los estilos de liderazgo: orientación a la tarea y orientación a las relaciones, al fusionarse se hacen eficaces, y, el mismo estudio demostró, que la mujer está ligeramente más orientada a las relaciones que los hombres y que no existía diferencia en el estilo orientación a la tarea. Los estilos mencionados producen mejores niveles de aceptación y eficiencia para liderar. (Isabel Cuadrado, 2003)

Según la investigación bibliográfica, la mujer se encuentra más orientada a las relaciones que el hombre y el trabajo de campo apoya tal noción. Al plantear esta interrogante, se dieron como opciones diferentes motivaciones: buenas relaciones con el personal y buen clima laboral (se concluyó que eran lo mismo), aumento salarial, crecimiento profesional y autoridad sobre los demás. Todos estos factores se resumen en las siguientes motivaciones: motivación al poder, motivación a resultados y motivación a las relaciones.

En el caso de las mujeres es la motivación a las relaciones la que ocupa el primer lugar, como motivación principal. Este argumento coincide con los resultados expuestos en la interrogante antes revisada, reforzando la idea de que “es el agrado de contactar con las personas y ayudarlas”, lo que motiva a la mujer representante del área.

Finalmente, para complementar y hacer aún más confiable, la información recolectada, se planteó de forma indirecta, otra interrogante enfocada a detectar las ventajas que consideran posee el género femenino para destacarse como superior o dirigente del área de Talento humano. A lo que se respondió (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 12; Gráfico 45: Punto de vista del género femenino):

1. Mejor manejo humano
2. El ser madre mejora el desempeño
3. Empatizan: Mejor organización y Mayor visión global
4. Empatizan: Mayor compromiso, Mayor percepción y recepción y Ambos géneros están capacitados.

En primer puesto, se ubica:

- Mejor manejo humano, la carrera se trata de la gente, de las relaciones personales. La mujer posee esta habilidad, el carácter para dirigir a las personas.

Efectivamente, se llega a la misma conclusión, la mujer posee un mejor manejo humano, y, las representantes de género femenino están conscientes de ello. El valor que se dio a este punto, tiene diferencia a los demás puntos mencionados, por lo que sobresale.

En segunda lugar, está:

- El ser madre mejora el desempeño, las funciones que una cumple como madre en el hogar se asemejan a las realizadas en el área de Talento humano, esta carrera requiere de delicadeza, el hecho de ser madre ayuda.

“El ser madre”, fue un punto mencionado como característica de género que favorece el desempeño de las funciones del área, y nuevamente es mencionado como factor que puede estar involucrado en la tendencia de destacar como directivas en el área, lo que verifica su potencial valor, como factor favorecedor.

Luego, consiguen un empate:

- Mejor organización, esta aseveración se mencionada como resultado de ser madre, lo que a su vez significa que es más comprometida.
- Mayor visión global, los hombres poseen visión lineal, las mujeres una visión global.

Estos factores no se mencionaron dentro de características de género consideradas como favorecedoras en el desempeño de funciones del área. Por ello también el valor que se les da a estos factores, pero tampoco son descartados.

Finalmente se ubican:

- Mayor compromiso
- Mayor percepción y recepción y
- Ambos géneros están capacitados.

Tampoco hubo coincidencia en el caso de estas variables, de ser mencionadas como características de género que representan ser ventaja para desempeñarse como representante del área de Talento humano.

Se creyó oportuno colocar el punto de vista que dieron los representantes de género masculino, con respecto a la misma interrogante.

Se puede apreciar que como puntos sobresalientes, están (ver resultados totales en el Cap. III; Pregunta 12; Gráfico 46: Punto de vista del género masculino):

- Mayor sensibilidad y

- Mejor manejo humano

Lo que coincide en parte con las respuestas que dieron las representantes del área, sobre la misma interrogante.

Casi todas las demás variables mencionadas por los representantes de género masculino han sido mencionadas por las representantes mujeres.

Estos datos certifican que la información proporcionada tiene validez.

A continuación se expondrá una síntesis del presente subtema, por medio de cuadros, que resaltarán los puntos más sobresalientes.

Cuadro 18. Desventajas enfrentadas para llegar al puesto actual

DESVENTAJAS A LAS QUE SE ENFRENTARON LAS REPRESENTANTES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, PARA LLEGAR AL PUESTO QUE OCUPAN ACTUALMENTE	
1ro	El puesto está sujeto a política No se ha suscitado desventaja alguna
2do	Afinidad con el personal Acoso por parte del personal de mismo género Prejuicios por la edad Esfuerzo que exige la preparación profesional Prejuicios por la actividad empresarial en relación al género

(Crespo, Cuadro, 2015)

Cuadro 19. Desventajas afrontadas como representantes del área de Talento humano

DESVENTAJAS QUE HAN AFRONTADO, YA COMO REPRESENTANTES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	
1ro	Desvinculación del personal Seguimiento disciplinario No se le da la debida importancia al área
2do	Críticas por ser un área sensible Cambio de estructura Desorganización jerárquica Desconocimiento de las leyes del sector público Aclarar autoridad a amistades Manejo de un gran grupo de personas

(Crespo, Cuadro, 2015)

Cuadro 20. Funciones que más desempeñan las representantes

FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN EN SU MAYORÍA, LAS REPRESENTANTES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	
1ro	Capacitación
2do	Evaluación de desempeño Nómina Seguridad y salud ocupacional
3ro	Selección de personal
4to	Normativa legal y régimen disciplinario
5to	Manual de funciones Clima laboral Trabajo social

(Crespo, Cuadro, 2015)

Cuadro 21. Funciones del área que producen mayor satisfacción

FUNCIONES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO QUE PRODUCEN MAYOR SATISFACCIÓN	
1ro	Capacitación
2do	Clima laboral
3ro	Selección de personal Desarrollo organizacional Salud y seguridad ocupacional

(Crespo, Cuadro, 2015)

Cuadro 22. Funciones que representan desventajas

FUNCIONES QUE REPRESENTAN DESVENTAJA PARA LA MUJER REPRESENTANTE DEL ÁREA	
1ro	Función de retribución (nómina)
2do	Función de servicios sociales (trabajo social)
3ro	Función de relaciones laborales (seguridad y salud ocup. y resolución de problemas)

(Crespo, Cuadro, 2015)

Cuadro 23. Características exclusivas de género consideradas como desventajas

CARACTERÍSTICAS EXCLUSIVAS DE GÉNERO QUE LAS REPRESENTANTES CONSIDERAN COMO DESVENTAJAS	
1ro	Sensibilidad, susceptibilidad
2do	Ninguna característica representa desventaja
3ro	Discriminación por género Tono de voz femenino no demanda disciplina Demora en la toma de decisiones por análisis Intolerancia a presiones Tiempo para la familia Depende de la personalidad

(Crespo, Cuadro, 2015)

Cuadro 24. Características exclusivas de género consideradas como desventajas

CARACTERÍSTICAS EXCLUSIVAS DE GÉNERO QUE LAS REPRESENTANTES CONSIDERAN COMO VENTAJAS	
1ro	Ser madre Sensibilidad Depende de la personalidad
2do	El poder de persuasión La paciencia Mejor comunicación
3ro	Intuición Ser mujer beneficia en todo Flexibilidad Facilidad para lidiar con el hombre Liderazgo Autodominio

(Crespo, Cuadro, 2015)

Cuadro 25. Satisfacción que se obtiene al ser representante de Talento humano

SATISFACCIÓN QUE OBTIENEN AL SER REPRESENTANTES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	
1ro	Resultados al cumplir normas y metas Desarrollo de las personas
2do	Aprender de la gente
3ro	El trato con la gente La satisfacción profesional La motivación en el personal El crecimiento institucional

(Crespo, Cuadro, 2015)

Cuadro 26. Características que hacen a una mujer destacarse como directiva de Talento humano

CARACTERÍSTICAS DE LA MUJER QUE CONSIDERAN LOS REPRESENTANTES (HOMBRES/MUJERES) HACEN POSIBLE QUE EL ÁREA DE TALENTO HUMANO PRESENTE MAYOR CONCENTRACIÓN DE MUJERES DIRECTIVAS	
1ro	Mejor manejo humano
2do	El ser madre mejora el desempeño
3ro	Mayor sensibilidad Mayor visión global Mejor organización
4to	Mayor compromiso Mayor percepción y recepción Mayor pensamiento analítico Perspicacia Paciencia Adaptables al cambio Mejor manejo de conflictos Mayor constancia Mantienen liderazgo Ambos géneros están capacitados Depende de la personalidad

(Crespo, Cuadro, 2015)

3.7 Cualificación profesional que tienen las mujeres responsables del departamento de recursos humanos.-

Empresas públicas y empresas privadas se manejan de formas muy diferentes. Ello va a tener repercusión en las áreas que tenga la entidad. Talento humano no es la excepción, las funciones que se realicen dentro de ella, los procedimientos utilizados para conseguir las funciones, las herramientas que se necesitan para ejecutar dichos procedimientos, el personal responsable de conseguir los objetivos del área, todo difiere.

En este punto, se pretende relacionar el título, específicamente de tercer nivel, con el desempeño de funciones o competencias necesarias para poderse desenvolverse como representante del área de Talento humano, dentro del espacio público.

La elección de la persona que este frente al área y se haga responsable de todo lo que compete a Talento humano, va a depender tanto de sus competencias, que han sido detalladamente revisadas, como de su formación académica. Como ya se mencionó, el espacio público demanda diferentes requerimientos que el espacio privado solicita.

A continuación se expondrá la cualificación profesional que poseen los representantes del área de Talento humano de las diferentes entidades públicas, donde se ha levantado la información referente al trabajo de campo, con la intención de identificar posibles causas de por qué en su mayoría se han elegido representantes con determinados títulos.

En el caso de los representantes de género masculino, el siguiente cuadro expone los resultados:

Cuadro 27. Cualificación profesional de los representantes de Talento humano de género masculino

CUALIFICACIÓN PROFESIONAL DE LOS REPRESENTANTES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE GÉNERO MASCULINO			
N°	ENTIDAD	TÍTULO TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
1	Gobernación del Azuay	Contador público auditor	No posee
2	Empresa eléctrica	Economista	Master (no especificado)
3	SRI	Psicólogo Organizacional	Mágister en adm. De Talento humano y Desarrollo Org.
4	Federación deportiva del Azuay	Dr. En Jurisprudencia	Magister en derecho laboral y experticia en gestión procedimental
5	EMUVI	Ing. En Sistemas	Magister en dirección empresarial
6	Coordinación zonal de salud #6	Lic. En gestión de la Org.	Especialista en Rrhh en salud
7	Municipio de Cuenca	Dr. En Jurisprudencia	Diplomado superior en Talento humano

(Crespo, Cuadro, 2015)

Por medio del cuadro, se puede apreciar que existe variedad en cuanto al título de tercer nivel que poseen estos representantes.

Para laborar dentro del área de Talento humano, existen opciones de carrera que permiten prepararse para estar apto dentro de un área tan importante, como la de manejo humano. Psicólogo organizacional y Licenciado en gestión de la organización, son titulaciones que se obtienen para trabajar meramente dentro del área de Talento humano.

En referencia a los representantes con titulación en Jurisprudencia, estos mencionaban, que en su caso la entidad tendió a optar por titulados en derecho, ya que en general, la entidad pública demanda a representantes que tengan amplios conocimientos en leyes, lo cual, argumentaron, es una deficiencia por parte de las carreras exclusivas para desempeñarse dentro del área de Rr-hh (como Psicología laboral e Ing. Comercial). Además, el sector público por su naturaleza para operar requiere conocer y ampararse en las leyes, leyes, que los representantes deben conocer y ejercer. Otra causal es, la alta rotación que se da en el sector público, a diferencia del sector privado el cual ofrece mayor estabilidad laboral. Cuando el sector público se enfrenta a cambios del gobierno, repercute en el orden jerárquico de las entidades, lo que obliga a un cambio en su estructura, hay rotación del personal, salidas y entradas, lo que involucra respaldarse con un dirigente que se maneje con prácticas legales, evitando posibles demandas o litigios laborales.

Los tres títulos restantes, no poseen mucha afinidad con el área de Talento humano, especialmente la Ingeniería en Sistemas, pero lo curioso de este caso, es que el representante tiene otro cargo principal a más de estar representando a Talento humano; tampoco posee un título de cuarto nivel que refuerce sus conocimientos para ejercer en el área.

La economía y la contabilidad pueden ser de utilidad para la función de nómina o retribución salarial, sin embargo no tienen mucha repercusión con respecto a todas las demás funciones. Tampoco hay reforzamiento en títulos de cuarto nivel.

Estos son los resultados que se han podido obtener con respecto a la cualificación profesional de los representantes de género masculino. Se revisará cuál es el caso de las representantes de género femenino.

Cuadro 28. Cualificación profesional de los representantes de Talento humano de género femenino

CUALIFICACIÓN PROFESIONAL DE LAS REPRESENTANTES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE GÉNERO FEMENINO			
Nº	ENTIDAD	TÍTULO TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
1	EMAC	Dra. En Jurisprudencia	Maestría en derecho civil y procesal civil
2	Etapá	Ingeniera comercial	Magíster en gestión de Rr-hh
3	Ecu 911	Licda. en Psicología del trabajo	Diplomado en gestión del Talento humano
4	Inec	Psicóloga Laboral y Organizacional	Diplomado en gestión del Talento humano
5	Gobierno Provincial del Azuay	Ingeniera comercial	No posee
6	EMOV	Ingeniera comercial	Magíster en gestión empresarial
7	Iess	Ingeniera comercial	Manejo gerencial

(Crespo, Cuadro, 2015)

A diferencia del hombre, donde se ha reflejado variedad de titulación, en el cuadro femenino sobresale un título en especial, la titulación de Ingeniería comercial, de las 7 representantes, 4 son Ingenieras comerciales. Como se mencionó previamente, esta carrera se desempeña exclusivamente dentro del área de Talento humano, representando una fortaleza al momento de escoger representante del área de Talento humano, dentro del sector público, en el caso del género femenino.

De estas 4 Ingenieras comerciales, 3 han reforzado conocimientos por medio de estudios a cuarto nivel, 2 de los mismos enfocados a un masterado a nivel gerencial, empresarial o directivo, y en el caso restante, enfocado exclusivamente a la gestión del Recurso humano.

Existen además, como en el caso del género masculino, 2 titulaciones en Psicología laboral o anteriormente conocida como Psicología del trabajo. Carrera, de igual manera, considerada para desempeñarse exclusivamente en Talento humano. Las representantes han creído oportuno reforzar sus conocimientos de tercer nivel por medio de un diplomado en gestión de Talento humano.

Finalmente, la representante restante posee titulación en Jurisprudencia, lo que concuerda con lo alegado por parte de los representantes varones, en cuanto a la necesidad de reforzar los conocimientos en leyes, algo primordial dentro del sector público.

En conclusión, dentro del sector público que ha sido tomado como muestra, al momento de seleccionar al representante de Talento humano, no se ha restringido que, contenga titulaciones específicas para desempeñarse como representante del área de Talento humano, lo que difiere con parámetros establecidos para el sector privado, donde el perfil del cargo ya establece la cualificación profesional de la persona que vaya a ocupar dicho cargo. Otro dato interesante menciona que, casi todos los representantes, a excepción de dos o tres, poseen además una titulación de cuarto nivel, relacionada con la gestión que se lleva a cabo dentro del área de Talento humano. Así los representantes que tienen cualificación en carreras no tan afines al área, han podido reforzar esas deficiencias, permitiéndoles obtener un desempeño positivo. Por ello, las referencias que se han obtenido por medio del trabajo de campo en las entidades públicas, por parte de los superiores, acerca del desempeño de los representantes de ambos géneros, han sido en su mayoría satisfactorias.

Un puesto de Jefatura en general, es responsable del manejo de grupos humanos hacia la consecución de objetivos establecidos según el área de la entidad, por ello está siendo indispensable en estos tiempos, adquirir conocimientos referentes al manejo humano o recurso humano.

3.8 Conclusión.-

El primer objetivo planteado permitió reconocer, cuán capacitados están el hombre y la mujer representantes del área de Recursos humanos, de las 14 diferentes entidades públicas que operan en la ciudad de Cuenca, en relación al desenvolvimiento de las competencias esenciales, las representantes de género femenino del área de Talento humano, han obtenido calificaciones mayores a un nivel alto, en comparación al hombre. Estas competencias son: pensamiento estratégico, liderazgo, adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo, innovador e integrador de Recursos humanos, juicio y toma de decisiones, integridad, pensamiento analítico e inteligencia emocional. En la competencia de “comunicación efectiva”, los representantes de ambos géneros, empataron la calificación, lo que indica que su nivel en cuanto a esta competencia es similar.

Para las representantes mujeres, la competencia que más destaca es “Trabajo en equipo”, y, la que menos sobresale es “Liderazgo”. En el caso de los representantes de género masculino, la más representativa o marcada es “Integridad”, y, las menos destacadas, empatan, “Pensamiento analítico” e “Inteligencia emocional”.

El segundo objetivo planteado, consideró necesario reconocer cuáles son las ventajas y desventajas que tiene la mujer como representante de RRHH. La función que más realizan las representantes de género femenino dentro del área de Talento humano, es “Capacitación”, lo que coincide con la función que les produce mayor satisfacción, representando una ventaja para el género femenino. A la función que determinaron como desventaja es a “Nómina”, además, no es considerada como una función que les produzca satisfacción.

Se planteó una interrogante directa, acerca de qué características exclusivas de su género femenino, representan ventajas para desenvolverse dentro del área. Ellas mencionaron, el hecho de “Ser madre” y a la “Sensibilidad”. También, para la mayoría, esto no dependía de las características de género, sino más bien es algo que “Depende de la personalidad”. A la característica más representativa que denominaron como desventaja,

fue a la “Sensibilidad”, de igual manera, esta característica es una de las más representativas como ventaja, por lo que se la elimina y no será tomada en cuenta.

Se planteó una pregunta abierta, para conocer qué es lo que satisface a la mujer, al ejercer el cargo de representante de área. En respuesta se dijo, “Los resultados al cumplir normas y metas” y el “Desarrollo de las personas”. Con estos datos se verifica la tendencia que tiene la mujer hacia la orientación a los resultados, y, a las relaciones.

Hay una pregunta que guarda relación, al pretender dar con la motivación esencial que tienen las representantes al momento de comprometerse con el área de Recursos humanos. La respuesta es similar a la anterior. Para ellas, el tener un buen clima laboral, es lo que más las motiva dentro del ámbito laboral. En este punto, nuevamente la mujer menciona a las personas como motivación o argumento principal.

Finalmente, se les menciona el dato de la Consultora Deloitte, para conocer su percepción en cuanto a la información, de qué hace que la mujer destaque como representante del área. Ellas respondieron, que es debido a que poseen un “Mejor manejo humano”.

El tercer y último objetivo permitió identificar cuáles son las titulaciones que poseen los representantes de área, de ambos géneros, que han sido entrevistados de las distintas instituciones públicas.

Las titulaciones más representativas en ambos géneros son:

- Empatán primero: Psicología laboral o del trabajo e Ingeniería comercial.
- En segundo lugar, se encuentra: Doctor en Jurisprudencia.
- En últimas posiciones, empatan: Contador público, Economista e Ingeniero en sistemas.

CONCLUSIONES GENERALES.-

El presente trabajo de tesis planteó, en un inicio, datos estadísticos que corroboran el posicionamiento de la mujer entre los primeros lugares, como directiva o representante del área de Recursos humanos, tanto a nivel internacional como local, tal es el caso del estudio de la consultora Deloitte, que proporcionó el dato “Recursos humanos, es una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presentan en el Ecuador (primer lugar 26%)”. (Deloitte C. , 2013) Sin embargo, estos datos, no llegan a proporcionar el porqué de los resultados del estudio.

Lo que se ha pretendido a través de este extenso trabajo investigativo, es conocer que hace a una mujer no solo elegir, sino destacarse en el manejo del Talento humano.

Los resultados obtenidos, parten de relevante información de investigaciones bibliográficas, estas investigaciones a su vez fueron corroboradas o complementadas por una parte práctica, que ha utilizado como muestra entidades públicas que operan en la ciudad de Cuenca.

El proyecto de tesis, en su fase inicial, parte proporcionando antecedentes acerca de la situación de la mujer desde inicios de la historia, hasta una actualidad internacional y nacional, tomando en cuenta a la mujer especialmente desde una esfera laboral.

Las oportunidades de la mujer en el ámbito académico y profesional eran nulas, su ámbito giraba en lo privado, lo doméstico. Dominaba el modelo patriarcal en las sociedades. Es a partir de la época moderna, donde comienzan las revoluciones, que dan apertura a la mujer dentro de un campo laboral.

Este estilo o modelo patriarcal también se expande a las sociedades latinoamericanas. A causa de ello, en Ecuador, surgen alianzas y personajes que logran abrir camino, para que el género femenino pueda también tener oportunidades en los diferentes ámbitos.

Actualmente el gobierno del país, fomenta la equiparación de derechos y oportunidades entre géneros, en relación al ámbito profesional, buscando una igualdad incluso en cargos de alto nivel jerárquico, como lo son las direcciones o gerencias.

Tras recordar un poco acerca de la historia de la mujer y su incursión dentro del mundo laboral, como siguiente paso se procedió a analizar exclusivamente al género femenino, desde un punto de vista de los factores que determinan su desarrollo (Biológico, psicológico y social) y profesional.

Los estudios científicos confirman, el hecho de que hombres y mujeres son diferentes biológica y psicológicamente. Y son estas diferencias las que los llevan a optar por desenvolverse en distintos roles dentro de la sociedad.

Prueba de ello nos expone Allan Pease, quien hace notar, que en comparación al género masculino, hay más mujeres, optando por el ámbito de la enseñanza y psicología (debido a su capacidad de comunicación y lenguaje), y, a comparación del género femenino, hay más choferes hombres (debido a su mejor sentido de orientación). (Allan Pease, 2002)

Profesionalmente, para la mujer ya no existen restricciones o barreras. Ha conseguido una cabida exitosa en la educación de tercer nivel, de cuarto nivel, y, de todo nivel en el que sea posible desenvolverse. El dato que se presenta en el Boletín de prensa del año 2014 “Transversalización de género” tomado de la página web de educación superior del gobierno del Ecuador, dice, que la matriculación de estudiantes femenina es del 55% a nivel general. Otro dato tomado del último censo realizado por el INEC 2010, en la ciudad de Cuenca, constata una mayor asistencia por parte del género femenino a estudios de posgrado, obteniendo el 51%, a comparación del varón, que obtiene un 49%.

La mujer de hoy, es libre de escoger que rol desea desempeñar dentro de la sociedad, para la cual se desenvuelve. El gobierno fomenta la participación femenina dentro de la esfera académica y profesional, lo hace además, hacia cargos que involucran mayor responsabilidad y poder, las direcciones y gerencias.

Un estudio de Deloitte en Ecuador, registra que de un 59% de mujeres que laboran en organizaciones, menos del 10% participa en cargos ejecutivos, por lo que su participación en cargos de dirección ha aumentado con los años, pero aún se mantiene en un nivel bajo. (Deloitte C. , 2013)

Además, a raíz de la incursión de la mujer dentro de la esfera laboral, se originan prejuicios como lo son: el techo de cristal. (Eagly A. &., 2007), la maternidad (Mercer, 2012) y la desigualdad salarial (Universia, 2014).

En el inicio del subtema se mencionó que, el área de Recursos humanos, es la principal carrera que presenta mayor demanda por parte del género femenino, especialmente en el cargo de dirección, en el Ecuador (26%).

Para identificar, que hace destacar a una mujer en un área sensible como lo es Talento humano, era necesario conocer, qué competencias requiere el área en su personal para desempeñarse efectivamente en el departamento, la información obtenida por medio de estudio bibliográfico, identifiqué las siguientes competencias esenciales: Pensamiento estratégico, Liderazgo, Adaptabilidad al cambio, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Innovador e integrador de RRHH, Juicio y toma de decisiones, Integridad, Pensamiento analítico e Inteligencia emocional.

Una vez detectadas estas competencias esenciales, se procedió, por medio de información obtenida a través de investigación bibliográfica y trabajo de campo, que utilizó como muestra a representantes de ambos géneros, pertenecientes a 14 diferentes entidades públicas que operan en la ciudad de Cuenca, a relacionar y verificar, si efectivamente la mujer cumple con estas competencias consideradas esenciales y necesarias, dentro del sector público.

Positivamente, los resultados detectaron diferencias entre géneros, diferencias relacionadas a su desempeño dentro del ámbito de manejo humano.

Las representantes mujeres obtienen mayor valoración en el desempeño de las competencias esenciales a comparación del género masculino (muestra perteneciente al sector público), tanto en la autoevaluación (entrevista), donde la mujer obtiene un 53%, frente a un 47%, como en la evaluación proporcionada por sus superiores (encuesta), donde el género femenino obtuvo un 70% frente a un 30%. Al consolidar estos valores la mujer obtiene el 62%, y, el varón un 38%, lo que da una diferencia de 24%; reflejando que como consecución del primer objetivo del trabajo de tesis, se le otorga mayor valor en el desempeño de las competencias esenciales al género femenino, en su

desenvolvimiento como representantes del área de Talento humano, por lo tanto, la mujer posee los talentos y capacidades para desempeñarse efectivamente como representante del área de Talento humano (cabe señalar nuevamente, que estos resultados han sido enfocados únicamente hacia el espacio público). La información obtenida del trabajo de campo, concuerda con el estudio proporcionado por la consultora Deloitte en Ecuador.

Otro dato importante resultado del primer objetivo, indica cuáles son las competencias que resaltan en ambos géneros, en la mujer destaca Trabajo en equipo e integridad, y, curiosamente en el varón son Integridad y Trabajo en equipo, las que también obtuvieron mayor valoración. También se consiguió determinar cuáles son las competencias que menos destacan, para el género femenino es Liderazgo, y, en cuanto al género masculino, empatía Pensamiento analítico e Inteligencia emocional.

Otro de los objetivos del trabajo consistió en determinar, que hace a una mujer optar por la carrera y destacarse en ella. Las ventajas que se pudieron identificar dentro del estudio, son ventajas que se deben a ciertas características de género, características como, la “Sensibilidad”. Otra de las características está relacionada, al rol que desempeña como “Madre”, estas dos características guardan relación, y, la última característica que también se mencionó, fue, el poseer un “Buen manejo del personal”.

Como motivaciones dentro de una esfera organizacional, las representantes del área de RRHH, mencionaron en su mayoría, que, es el “Cumplir con normas y metas” establecidas, y, el “Desarrollo de las personas” que las rodean, lo que más les proporcionaba satisfacción y motivación.

A la función que perciben como ventaja es, a la Capacitación, pues resulta del agrado de las representantes. Varias de ellas alegaron que se satisfacen en apoyar el desarrollo de las personas (argumento al que calificaron como factor motivacional), y, esto es justamente el objetivo que tiene el subsistema de capacitación, desarrollar a su personal.

Las variables que se consideran como desventajas dentro del trabajo de campo, son la “Sensibilidad” (característica de género), y, como función, está “Nómina”. A la “Sensibilidad”, se la identificada como ventaja y como desventaja. Por lo que se elimina

como indicador válido, en su lugar, las representantes alegan que “No consideran hay características de género que consideren desventajas”.

Gran parte de la población del sector público que ha participado dentro del trabajo de campo, alegó que para ellos no existían diferencias de género, y, que el desempeño que tenga una persona va a depender del nivel profesional, de las competencias que posea, así como de su personalidad o carácter. Ante tal aseveración no se encontraron estudios bibliográficos que aporten dicha argumentación, más bien, lo contrario, los estudios que se citan dentro del presente trabajo, evidencian la influencia que ejercen estas diferencias.

Con respecto a la cualificación profesional que tienen los representantes del área de RRHH, de las instituciones públicas visitadas (muestra), los resultados arrojaron que en su mayoría, se ha tendido a optar por títulos como: Psicólogos laborales, del trabajo u organizacionales, Ingenieros comerciales y Profesionales del derecho.

La formación en Jurisprudencia, ha sido requerida dentro del espacio público, debido al manejo de leyes que involucra el medio.

Una información considerada interesante considerar para el presente trabajo de tesis, ha sido extraída de los datos de identificación de la población utilizada para las entrevistas, población conformada por los representantes del área de Talento humano de ambos géneros, pertenecientes a una muestra del sector público (14 entidades). Esta información recalca que en el caso de las representantes de género femenino, ellas han asumido el cargo de directoras o dirigentes a edades más tempranas que el género masculino. Este mismo dato corrobora, que en este caso, los representantes de género masculino tienen mayor tiempo ocupando o desempeñándose en su cargo dentro del área de Rrhh, lo que podría indicar que hay más estabilidad en el género masculino, especulándose que pueda deberse a que en la mujer recae mayormente la responsabilidad del cuidado de los hijos y del hogar (Eagly A. &., 2007).

A través de la información recolectada de las indistintas fuentes bibliográficas, y por medio del trabajo práctico, aplicado a la muestra establecida, se ha podido llegar a tener cierta noción de las razones por las cuáles, el género femenino ha estado ejerciendo

efectivamente el cargo de representante de RRHH, alcanzando los objetivos del presente estudio investigativo.

Es de suma importancia recalcar que el trabajo de campo que se realizó como parte del presente proyecto de tesis, utilizó como muestra a 14 entidades públicas de la ciudad de Cuenca, por lo que los objetivos alcanzados están basados específicamente en esta muestra extraída, del universo total. Concluyéndose por ende que, los porcentajes estadísticos resultantes del trabajo práctico no son representativos, por lo que no se podría concluir como una realidad comprobada, sino más bien, como un comportamiento detectado de una muestra en específico.

RECOMENDACIONES.-

Dentro de un proyecto de tesis siempre se desea que como provecho del mismo se alcancen las debidas mejoras, por medio de la detección de deficiencias, en base a estas carencias halladas, se hacen las siguientes recomendaciones a los diferentes actores que guardan relación con el área de Talento humano.

A los futuros colegas de la profesión de Psicología organizacional, se les sugiere que al momento de seleccionar institución o empresa para la realización de las prácticas de la carrera, consideren el desempeñarse en ambos tipos de entidades existentes, tanto en el espacio público, como, en el privado, para que perciban o conozcan de cerca estas diferentes realidades y lo que se requiere para funcionar en cada una de ellas. Y de ser posible, que incursionen en la práctica de todos los subsistemas que componen el área, ganando de antemano conocimiento y experiencia para desenvolverse en cada uno de ellos, evitando así que en un futuro uno de los subsistemas sea una deficiencia difícil de corregir.

Parte de los resultados del trabajo de campo demostraron que, nómina o retribución ha sido considerada como una de las funciones, en las que no se cuenta con la experiencia o conocimiento necesario, y fue calificada como la función que menos agrado o aceptación tenía. Esta deficiencia podría ser reforzada, desde una formación universitaria, la malla curricular correspondiente a la carrera de Psicología

organizacional, imparte las materias que refuerzan el subsistema de nómina, como lo son Política salarial y Legislación laboral, en cuanto a las materias se podría implementar una segunda parte de las mismas, incrementando de esta manera en sus conocimientos. Y estos conocimientos deben ir de la mano con el trabajo práctico, cuando se realicen las prácticas, se sugiere al estudiante arriesgarse a incursionar en el subsistema de nómina, permitiéndole aplicar la teoría y accionarla.

Luego de visitar y tener una percepción global de la mayoría de entidades públicas que poseen un área de Talento humano en la ciudad de Cuenca, se les dirige la siguiente sugerencia, otorgar la debida importancia y mantenimiento al área de Recursos humanos, partiendo desde la cabeza de la organización hasta llegar a sus pies. Por medio de la información recolectada en estas entidades tanto de manera formal como informal, se ha verificado cierta debilidad en el departamento de Recursos humanos a comparación de la realidad que se suscita en la esfera privada, y, este es un argumento del que, quienes componen el espacio público, especialmente sus dirigentes, están totalmente conscientes. Además se recomienda descentralizar al área de Talento o Recursos humanos a nivel nacional, para que el área pueda tomar libremente sus decisiones a nivel local, evitando la demora y mejorando la innovación y las prácticas dentro del área.

Siguiendo con las sugerencias dentro del espacio público, se añade, que hubo argumentos, por parte de superiores (encuesta) que reflejaron la existencia de actos poco éticos por parte de ciertos representantes de RRHH. Actos suscitados, específicamente en el proceso de selección de personal, a su vez ciertos funcionarios (representantes) mencionaron que en la selección de personas, son vulnerables a recibir presión por parte de diferentes autoridades, para que este proceso se base más en favoritismos por orientación a ciertos partidos políticos, que por competencia de los postulantes.

Por ello es recomendable hacer reflexión en lo perjudicial que resulta para el área, este tipo de preferencias o favoritismos. La correcta selección debe basarse en competencias esenciales, además de la correcta formación académica, ello para beneficio no solo del área, sino para beneficio de toda la institución y sociedad en general.

Parte del proyecto de tesis evidencia la existencia de prejuicios hacia la mujer y su desenvolvimiento dentro de la esfera laboral. Políticas del gobierno han fomentado y continúan fomentando la inclusión del género femenino, no solo en el ámbito laboral, además en el posicionamiento de cargos directivos. Las empresas u organizaciones sean públicas o privadas están incorporando personal femenino a puestos de alto nivel jerárquico, pero esta incorporación no solo es resultado de dictámenes de políticas de estado, estas entidades ya no excluyen a la mujer en cargos de alto nivel jerárquico porque han podido evidenciar, la eficacia que tiene el género femenino al incursionar en estos espacios.

Se ha comprobado por medio del proyecto de tesis la buena competencia que tiene una mujer para desempeñarse como representante del área de Talento humano, por lo que, finalmente se recomienda, considerarla como buena opción al momento de seleccionar al dirigente de área.

BIBLIOGRAFÍA.-

- Abia, S. A. (2012). La mujer: ¿Compañera o esclava del hombre? *La gaceta de guinea ecuatorial*.
- Allan Pease, B. P. (2002). *POR QUE LOS HOMBRES NO ESCUCHAN Y LAS MUJERES NO ENTIENDEN LOS MAPAS: Por qué somos tan diferentes y qué hacer para llevarlo bien*. Barcelona: Amat.
- Alles, M. (2003). *Gestión por competencias, El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Planificación de Recursos humanos*. Buenos aires: Garnica.
- Alles, M. A. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Anderson, P. (1989). *Transiciones de la Antigüedad al Feudalismo*. Madrid.
- Baron-Cohen, S. (2005). *La gran diferencia: como son realmente los cerebros de hombres y mujeres*. AMAT EDITORIAL.
- Beauvoir, S. (1965). *El segundo sexo I, los hechos y los mitos*. Buenos Aires: Ediciones del siglo XX.
- Beauvoir, S. d. (1965). *El segundo sexo II, la experiencia vívida*. Buenos Aires: Ediciones siglo XX.
- Calvo, E. G. (2006). *Máscaras masculinas, héroes, patriarcas y monstruos*. Barcelona: Anagrama.
- Camacho, G. (2011). *Mujer trabajadora, una realidad necesaria*. La Hora.
- Cañizares, G. G. (2013). ECUADOR: LAS MUJERES EN LA GERENCIA, DIAGNÓSTICO AL 2013 Y PROPUESTA PARA EL 2014. *Economía de Ecuador*.
- Charvet, É. S. (2012). *Feminización estudiantil y masculinización docente en la universidad ecuatoriana*. En R. Ramírez, *Transformar la Universidad para Transformar la Sociedad*. Quito: Senescyt.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chinchilla, N. (2002). *La mujer en la empresa: siete preguntas clave*. Iese insight.

- Claes, M.-T. (1999). Mujeres, hombres y estilos de dirección. *Revista internacional del trabajo*.
- CNN, M. (2015). Los hombres son más narcicistas que las mujeres. *Psychological Bulletin*.
- Crespo, C. (2014). *Conclusiones sobre los tres ejes que influyen en las diferencias*. Cuenca.
- Crespo, C. (2014). *Cuadro*. Cuenca.
- Crespo, C. (2014). *Gráfico*. Cuenca.
- Crespo, C. (2015). *Cuadro*. Cuenca.
- Crespo, C. (2015). *Gráfico*. Cuenca.
- Dave Ulrich, M. L. (1998). *El futuro de la dirección de RR.HH.* Barcelona: Gestión 2000.
- Deloitte. (2014). *Mujeres 2014; una radiografía de las mujeres ecuatorianas*.
- Deloitte, C. (2013). *Informativo Gerencial*. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Informativo%20Gerencial/DELOITTE%20marzo.pdf>.
- Dueñas, C. P. (2002). *Diferencias entre hombres y mujeres. "Tan iguales y tan diferentes"*.
- Eagly, A. &. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role Interpretation*.
- Fernández, A. (1981). *Historia del mundo contemporáneo*. Barcelona: Vicens-Vives.
- Fuentes, L. (2010). *De Platon a Nussban. Vision de la mujer y el hombre*.
- Gallegos, F. G. (2012). *PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CARGOS GERENCIALES: UNA INVESTIGACION CUALITATIVA DE EMPRESAS FINANCIERAS*. Santiago.
- George, E. (2011). *Cultiva un espíritu afable y apacible*. Editorial Portavoz.
- Goetschel, A. M. (1999). *Mujeres e imaginarios. Quito en los inicios de la modernidad*. Quito: ABYA-YALA.
- Goldamn, E. (1910). El sufragio femenino. www.marxists.org.

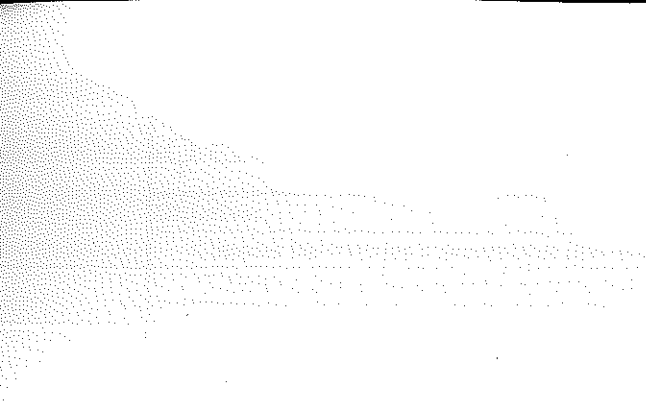
- Grimal, P. (1973). *Historia mundial de la mujer*. Barcelona: Grijalbo.
- Group, T. R. (2012). Modelo de Competencias de RRHH . Michigan.
- Heilman, M. (2001). How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social* , 657-673.
- Helgesen, S. (1995). *The web of inclusion*. Nueva York.
- Hernández, E. (27 de 08 de 2012). Las mujeres son más honestas que los hombres. *El Confidencial*.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres.
- Hola, E. &. (1992). *Los mecanismos del poder: Hombres y Mujeres en la Empresa Moderna*. Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericano.
- <http://www.gestionhumana.com>. (26 de Agosto de 2004). Las habilidades del gerente de gestión humana. <http://www.gestionhumana.com>.
- Huberman, L. T. (2012). *Masculinidades plurales: reflexionar en clave de géneros*. Buenos Aires.
- INEC. (2001-2010). *Censo de población y vivienda*. Cuenca.
- Isabel Cuadrado, F. M. (2003). *El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional*.
- ISPETP, C. d. (2002). Taller sobre competencias laborales.
- James S. Amelang, M. N. (1990). *Historia y género : las mujeres en la Europa moderna y contemporánea*. España: Universidad de Valencia.
- Labarge, M. W. (1986). *La mujer en la edad media*. Hamish Hamilton.
- LaHora. (2012).
- Larrea, A. M. (05 de Mayo de 2014). La mujer ecuatoriana mejora sus condiciones laborales. *El telégrafo*.
- Leboyer, C. L. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Lorde, A. (2003). *La hermana, la extranjera*. Editorial horas y horas.
- Mercer, C. C. (2012). *Universia*.

- Mires, F. (1988). *La rebelión permanente. Las revoluciones sociales en América Latina*. siglo XXI Editores.
- Molina, J. C. (2009). Una mirada histórica de la vida de las Mujeres 1922 – 1960. En E. Q. Martha Moscoso Carvallo, *Historia de mujeres e historia de género en el Ecuador*. Quito.
- Newman, J. (1993). La fe y la razón. *Discursos universitarios*.
- Nuria Chinchilla, S. P. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*.
- Nussbaum, M. (2002). *El enfoque de las capacidades*.
- O'Mara, G. (2008). Hombre o mujer, Quién lidera mejor? *CNN Expansión*.
- Olson, J. (2011). *The Whole- Brain path to peace*.
- Page, M. (2013). *Barómetro global de Recursos humanos*.
- Peretti, J.-M. (1997). *Todos somos directores de Recursos Humanos*. Barcelona : Gestión 2000.
- Pérez, A. B. (2008). Mujer y varón: un complemento para el éxito. *Humanidades up*.
- Pérez, J. A. (2009). *Cerebro derecho, cerebro izquierdo. Implicaciones neuropsicológicas de las asimetrías hemisféricas en el contexto escolar*. Madrid.
- profesional, P. i. (1998). *Conceptos básicos de competencias laborales*. Madrid.
- R., L. (31 de 10 de 2012). Las empresas con mujeres en puestos directivos mejoran sus rendimientos. *Diario El Comercio*, pág. 7.
- report, G. T. (2012). *Mujeres en puestos directivos: aún no hay suficientes*. Audit tax .
- Rudman, L. &. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1004-1010.
- Ruíz, R. (11 de 04 de 2012). Los cinco roles de la mujer en la sociedad actual. *Diario femenino*.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*.
- Stein, G. (2002). *Dirigir en tiempos de incertidumbre*. Barcelona: Gestión 2000.

- Tayopanta, D. (2013). La perspectiva de género como factor de desarrollo en Morona Santiago (Ecuador). En F. R. Pérez, *Mujeres que se mueven por el mundo, Mujeres que mueven el mundo. Género y Codesarrollo en la sociedad global*. Gran Vía.
- Thorne, H. Z. (2002). Sobre roles sexuales. En M. R. Butler Kelly, *Sexualidad, género y roles sexuales* (pág. 107). Buenos Aires.
- Thornton, G. (2012). *Mujeres en puestos directivos: aún no hay suficientes*. Audit tax.
- Thornton, G. (2013). *Presencia de mujeres en puestos directivos*. Madrid: International Business Report.
- Universia, E. (2014). Diario LaHora.
- Vidales, I. (2003). *Psicología General*. Limusa: Noriega Editores.
- Willis, C. (1992). *El libro del día del juicio final*. La factoría de ideas.
- www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php. (2013).

ANEXOS.-

- Formato entrevista y encuesta.
- Entrevistas y encuestas llenadas.
- Solicitudes dirigidas a las entidades públicas.



FORMATO ENTREVISTA Y ENCUESTA

UNIVERSIDAD DEL AZUAY		
(Entrevista para Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos)		
Objetivo: Conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.		
Datos de identificación		
Nombre de la entidad pública:	Edad:	
Cargo de su Jefe inmediato:	Género:	
Cargo que usted ocupa:	Estado civil:	
Tiempo en el cargo que ocupa:	Tiene hijos:	
Título de tercer nivel:	Fecha de hoy:	
Títulos de cuarto nivel:		
A continuación se le realizarán preguntas abiertas y cerradas, en relación con su desenvolvimiento como Jefe o representante del área de Talento o recursos humanos, cumpliendo de esta forma con el objetivo planteado al inicio de la entrevista. Por ello solicito a usted de manera comedida su colaboración y honestidad al contestar todas las preguntas, para conseguir resultados confiables que complementen el trabajo de titulación. Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.		
Entrevista		
1.- ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro del área de Rrhh?		
2.- ¿Cuál de estas funciones le produce mayor satisfacción y por qué ?		
3.- ¿Con qué obstáculos ha tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentra actualmente?		
4.- Mencione algunos de los retos que más le ha costado afrontar ya en el cargo de jefe de Rrhh		
5.- ¿Cuáles son las satisfacciones que obtiene al ejercer un cargo directivo o de superior en el área?		
6.- De las siguientes opciones, qué es lo que puede ofrecerle una empresa para generar en su persona un sentido de compromiso y porque:		
a) Buenas relaciones con el personal	☐	d) Crecimiento profesional ☐
b) Ascensos en jerarquía dentro de la org	☐	e) Autoridad sobre los demás ☐
c) Aumento salarial	☐	f) Buen clima laboral ☐
Comente el por qué de su respuesta:		

7.- ¿Cuáles son las competencias esenciales que cree que debe poseer un directivo o jefe de Rrhh?		
8.- De las siguientes competencias obtenidas del perfil de un directivo de Recursos humanos, cuáles cree que usted posea y en que grado: (entendiéndose que grado a= nivel alto, b=medio y c=bajo)		
Pensamiento estratégico A B C ☐ ☐ ☐	Adaptabilidad al cambio A B C ☐ ☐ ☐	
Liderazgo A B C ☐ ☐ ☐	Comunicación efectiva A B C ☐ ☐ ☐	
Trabajo en equipo A B C ☐ ☐ ☐	Innovador e integrador de rr-hh A B C ☐ ☐ ☐	
Integridad A B C ☐ ☐ ☐	Juicio y toma de desiciones A B C ☐ ☐ ☐	
Inteligencia emocional A B C ☐ ☐ ☐	Pensamiento analítico A B C ☐ ☐ ☐	
9.- ¿Qué habilidades y competencias relacionadas con las características de género, considera que le han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área de Rrhh?		
10.- ¿Qué características exclusivas del género considera le han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área de Recursos humanos?		
11.- Generalmente el área de Rrhh tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones; ¿En cual de ellas logra un mejor desenvolvimiento y en cuál considera ese rendimiento debe ser reforzado?		
a) Función de empleo b) Función de retribución c) Función de servicios sociales d) Función de Adm. del personal e) Función de desarrollo de rr-hh f) Función de relaciones laborales		
Logra buen desenvolvimiento:		
Rendimiento debe ser reforzado:		
12.- Un informe realizado en Ecuador por la consultora Deloitte del año 2014, refleja la aptitud y competencia de la mujer como directiva en el área de Rrhh, siendo una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presenta. ¿A qué cree que se deba esto?		
13.- Si por alguna circunstancia, tuviera que delegar a alguien su cargo, ¿a quién preferiría designarlo, a un hombre o a una mujer? ¿Porque?		
14.- De los siguientes valores, entre cuales se encuentra la remuneración mensual que recibe por el cargo que ejerce actualmente:		
a) De \$600.00 a \$800.00 ☐	d) De \$1.210.00 a \$1.400.00 ☐	g) De \$1.810.00 a \$2.000.00 ☐
b) De \$810.00 a \$1.000.00 ☐	e) De \$1.410.00 a \$1.600.00 ☐	h) De \$2.010.00 a \$2.200.00 ☐
c) De \$1.010.00 a \$1.200.00 ☐	f) De \$1.610.00 a \$1.800.00 ☐	i) De \$2.210.00 a \$2.400.00 ☐
!Gracias por su colaboración!		



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



(Encuesta para Superiores de los Jefes del área de Talento o Recursos humanos)

Objetivo:

Conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee su colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.

Datos de identificación

Nombre de la Entidad pública:	Género del Jefe de Talento o Recursos humanos:
Cargo que usted ocupa:	
Tiempo ocupando el cargo:	Fecha de hoy:

A continuación se le presentará algunas competencias o habilidades consideradas primordiales para desempeñarse como representantes del área de Talento o Recursos humanos. En cada una de estas competencias se ha establecido un rango de calificación del 1 al 5. Cada competencia contiene lo 2 preguntas. Luego de leer el concepto de cada una de estas competencias, porfavor colabore calificando el rango de las mismas y respondiendo a todas las preguntas.

Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.

Encuesta

Calificar el nivel de competencia que posea el colaborador, entendiéndose que 1 es el mínimo y 5 es el máximo

INTEGRIDAD	Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
	Describa una situación en la que la integridad del Jefe de Rr-hh se haya visto a prueba. ¿Cómo actuó?					
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Habilidad para comprender de forma rápida: cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades propias de la organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
	¿Cuáles son las oportunidades que el Jefe de Rr-hh ha identificado para su área en la organización					
LIDERAZGO	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en determinada dirección, inspirando valores. Capacidad de motivar e inspirar confianza. Es mediador en ante conflictos. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
	Describa el ejemplo de un logro concreto y destacado de la gestión del Jefe de Rr-hh como líder?					
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad de adaptarse a los cambios, modificando si es necesario la propia conducta cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio externo o interno. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
	Cuando se le ha solicitado al Jefe de Rr-hh, que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área, o, cuando se ha enfrentado a cambios en general, ¿Cómo asumió la responsabilidad, y, cómo la manejó?					

COMUNICACIÓN EFFECTIVA	Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. (Alles Martha, 2003)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	¿Cómo es la comunicación del Jefe de Rr-hh con todo el personal de la organización (superiores, pares, subordinados)? ¿Como ha sido la respuesta de colaboradores frente a intervenciones o convocatorias del Jefe de Rr-hh?					
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad genuina de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (Alles Martha, 2003)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	¿Rr-hh se muestra colaborador cuando se realizan reuniones, actividades planteadas por su persona u otras áreas? ¿Como es su aporte?					
INNOVADOR E INTEGRADO RDE RRHH	Capacidad de innovar e integrar prácticas de rrhh para resolver problemas de negocio. Poseer conocimientos recientes sobre prácticas claras del capital humano. (Alles Martha, 2003)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	¿Cómo está el desarrollo del talento de los trabajadores de la empresa (índice de desempeño)?					
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales entre los componentes.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	¿Qué tipo de problemas ha presentado el área de Rr-hh, y, quién se encarga de dar solución a estos problemas, como lo hace?					
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	Capacidad para actuar con velocidad y juicio, cuando son necesarias decisiones importantes como: cumplir con sus competidores o superarlos, atender necesidades del cliente o mejorar a la organización. (Alles Martha, 2003)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	¿Cuándo usted ha delegado la toma de decisiones al Jefe de Rr-hh, cuáles han sido los resultados? ¿El Jefe Rr-hh ha necesitado ayuda en la toma de desiciones o lo ha hecho solo?					
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender la de los demás, y, utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. (Alles Martha, 2003)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	¿El Jefe de Rr-hh tiene capacidad de escuchar y empatizar con el resto de colaboradores (pares, subordinados, superiores)?					
	¿Ante situaciones conflictivas o problemas, en los cuáles se ha visto involucrado al Jefe de Rr-hh, este ha demostrado dominio ante sus propias emociones? ¿Cómo?					
¡Gracias por su colaboración!						

ENTREVISTAS Y ENCUESTAS LLENADAS

UNIVERSIDAD DEL AZUAY (Entrevista para Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos)	
Objetivo:	
Conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.	
Datos de identificación	
Nombre de la entidad pública:	Edad:
EMUVI	43
Cargo de su Jefe inmediato:	Género:
Gerente General	masculino
Cargo que usted ocupa:	Estado civil:
Director adm y T.h.	soltero
Tiempo en el cargo que ocupa:	Tiene hijos:
9 meses	no
Título de tercer nivel:	Fecha de hoy:
Ing. en Sistemas	10/03/15
Títulos de cuarto nivel:	
Mestría en dirección empresarial.	
A continuación se le realizarán preguntas abiertas y cerradas, en relación con su desenvolvimiento como Jefe o representante del área de Talento o recursos humanos, cumpliendo de esta forma con el objetivo planteado al inicio de la entrevista. Por ello solicito a usted de manera comedida su colaboración y honestidad al contestar todas las preguntas, para conseguir resultados confiables que complementen el trabajo de titulación. Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.	
Entrevista	
1.- ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro del área de Rrhh?	
- Verifico las funciones dentro del área: - Remuneración - Se están implementando +: - Seguridad y salud o. - D.O. - Trabajo social. - Selección de personal - Regimen disciplinario	
2.- ¿Cuál de estas funciones le produce mayor satisfacción y por qué?	
Entrenamiento de personal, al corregir errores y motivar a la gente a hacer mejor su trabajo y desempeñarse mejor.	
3.- ¿Con qué obstáculos ha tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentra actualmente?	
Buen administración y priorizar de mayo 2014, en general las personas tienen preferencias de gente de su confianza, amistad y no son propensos al voto. Por ello la elección debe ser transparente, sin preferencias.	
4.- Mencione algunos de los retos que más le ha costado afrontar ya en el cargo de jefe de Rrhh	
El cambio de gobiernos, de autoridades, el inicio de gestión, de orden al personal. Hay resistencia al cambio, pero con el pasar del tiempo se resuelve.	
5.- ¿Cuáles son las satisfacciones que obtiene al ejercer un cargo directivo o de superior en el área?	
Primero la formación de rectitud, transparencia, genera confianza todo por el modo del personal, en todos los niveles.	
6.- De las siguientes opciones, qué es lo que puede ofrecerle una empresa para generar en su persona un sentido de compromiso y porque:	
a) Buenas relaciones con el personal ☒	d) Crecimiento profesional ☒
b) Ascensos en jerarquía dentro de la org ☐	e) Autoridad sobre los demás ☐
c) Aumento salarial ☐	f) Buen clima laboral ☒
Comente el por qué de su respuesta: Buenas relaciones, ya que en la org. se trabajan en conjunto fluye y se evita problemas. Crecimiento ya que uno desea crecer aprender + y vender de puesto. Buen clima ya que la mano con	

buenas relaciones con el personal. Cuando hay cosas se completan los cosas, debe haber confianza.

7.- ¿Cuáles son las competencias esenciales que cree que debe poseer un directivo o jefe de Rrhh?

- Conocimiento del clima laboral
- Buena motivación al personal
- Buena comunicación con el equipo de trabajo

8.- De las siguientes competencias obtenidas del perfil de un directivo de Recursos humanos, cuáles cree que usted posea y en que grado: (entendiéndose que grado a= nivel alto, b=medio y c=bajo)

Pensamiento estratégico	☒ A ☐ B ☐ C	Adaptabilidad al cambio	☒ A ☐ B ☐ C
Liderazgo	☒ A ☐ B ☐ C	Comunicación efectiva	☒ A ☐ B ☐ C
Trabajo en equipo	☒ A ☐ B ☐ C	Innovador e integrador de rr-hh	☒ A ☐ B ☐ C
Integridad	☒ A ☐ B ☐ C	Juicio y toma de decisiones	☒ A ☐ B ☐ C
Inteligencia emocional	☒ A ☐ B ☐ C	Pensamiento analítico	☒ A ☐ B ☐ C

9.- ¿Qué habilidades y competencias relacionadas con las características de género, considera que le han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área de Rrhh?

Honestidad, transparencia, decir frontalmente las cosas que se piensan.
Buena comunicación, pero estas características son de 2 géneros. Al estar un
varón en el puesto la cosa puede fluir mejor, ante todo es el respeto, organización.

10.- ¿Qué características exclusivas del género considera le han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área de Recursos humanos?

Mal carácter x momentos de estrés y tensión en el trabajo.

11.- Generalmente el área de Rrhh tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones; ¿En cual de ellas logra un mejor desenvolvimiento y en cuál considera ese rendimiento debe ser reforzado?

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| a) Función de empleo | d) Función de Adm. del personal |
| b) Función de retribución | e) Función de desarrollo de rr-hh |
| c) Función de servicios sociales | f) Función de relaciones laborales |

Logra buen desenvolvimiento: Función de adm. y desarrollo de rr-hh

Rendimiento debe ser reforzado: relaciones laborales

12.- Un informe realizado en Ecuador por la consultora Deloitte del año 2014, refleja la aptitud y competencia de la mujer como directiva en el área de Rrhh, siendo una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presenta. ¿A qué cree que se deba esto?

La mujer en su campo de género es más fácil el desenvolvimiento, más comunicación
con personal, inclinación a un desarrollo social con las personas, facilidad de
llevar a las personas.

13.- Si por alguna circunstancia, tuviera que delegar a alguien su cargo, ¿a quién preferiría designarlo, a un hombre o a una mujer? ¿Porque?

Es indistinto, considero que el cargo puede desempeñarlo cualquiera,
depende de aptitud y manejo y como llega a la gente. Y las leyes
que corren de igual.

14.- De los siguientes valores, entre cuales se encuentra la remuneración mensual que recibe por el cargo que ejerce actualmente:

- | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a) De \$600.00 a \$800.00 | ☐ | d) De \$1.210.00 a \$1.400.00 | ☐ | g) De \$1.810.00 a \$2.000.00 | ☐ |
| b) De \$810.00 a \$1.000.00 | ☐ | e) De \$1.410.00 a \$1.600.00 | ☐ | h) De \$2.010.00 a \$2.200.00 | ☐ |
| c) De \$1.010.00 a \$1.200.00 | ☐ | f) De \$1.610.00 a \$1.800.00 | ☒ | i) De \$2.210.00 a \$2.400.00 | ☐ |

!Gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



(Encuesta para Superiores de los Jefes del área de Talento o Recursos humanos)

Objetivo:

Conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee su colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.

Datos de identificación

Nombre de la Entidad pública:	GROVI	Género del Jefe de Talento o Recursos humanos:	Huaculino
Cargo que usted ocupa:	Gerente general		
Tiempo ocupando el cargo:	10 meses	Fecha de hoy:	11 / 03 / 15

A continuación se le presentará algunas competencias o habilidades consideradas primordiales para desempeñarse como representantes del área de Talento o Recursos humanos. En cada una de estas competencias se ha establecido un rango de calificación del 1 al 5. Cada competencia contiene 1 o 2 preguntas. Luego de leer el concepto de cada una de estas competencias, por favor colabore calificando el rango de las mismas y respondiendo a todas las preguntas.

Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.

Encuesta

Calificar el nivel de competencia que posea el colaborador, entendiéndose que 1 es el mínimo y 5 es el máximo

INTEGRIDAD	Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☐	☒
	Describe una situación en la que la integridad del Jefe de rr-hh se haya visto a prueba. ¿Cómo actuó? En representación de un cliente, familia de recursos limitados, el se encargó de eso y quedó. Fue un resultado muy eficiente, con orgullo todos los recursos.					
PENSAMIENTO	Habilidad para comprender de forma rápida: cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades propias de la organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☒	☐	☐
ESTRATÉGICO	¿Cuáles son las oportunidades que el Jefe de rr-hh ha identificado para su área en la organización? En el sistema de control de solicitudes, lo implementó, en plan de inscripción de beneficiarios, 3 x el tener de tener solicitud inmediata o intervención propia.					
LIDERAZGO	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en determinada dirección, inspirando valores. Capacidad de motivar e inspirar confianza. Es mediador en ante conflictos. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☒	☐
	Describe el ejemplo de un logro concreto y destacado de la gestión del Jefe de rr-hh como líder? Cuando se han realizado eventos, es la persona que en días libres se desvota de ellos, hace seguimiento de la gente y en momentos de ellos, coordina.					
ADAPTABILIDAD	Capacidad de adaptarse a los cambios, modificando si es necesario la propia conducta cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio externo o interno. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☐	☒
AL CAMBIO	Cuando se le ha solicitado al Jefe de rr-hh, que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área, o, cuando se ha enfrentado a cambios en general, ¿Cómo asumió la responsabilidad, y, cómo la manejó? Buena actitud, cumple funciones administrativas, le da la función de informe de rendición de cuentas, lo ha hecho muy bien, los resultados, impecables.					

COMUNICACIÓN EFFECTIVA	Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
						☒
TRABAJO EN EQUIPO	¿Cómo es la comunicación del Jefe de rr-hh con todo el personal de la organización (superiores, pares, subordinados)? ¿Como ha sido la respuesta de colaboradores frente a intervenciones o convocatorias del Jefe de rr-hh?	Es comunicación fluida, se llega a la gente de manera sencilla. La respuesta de la gente ha sido positiva.				
	Capacidad genuina de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
INNOVADOR E INTEGRADO RDE RRHH	¿Rr-hh se muestra colaborador cuando se realizan reuniones, actividades planteadas por su persona u otras áreas? ¿Como es su aporte?	Se integra con facilidad al trabajo en equipo, más lo hace individualmente.				
	Capacidad de innovar e integrar prácticas de rrhh para resolver problemas de negocio. Poseer conocimientos recientes sobre prácticas claras del capital humano. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿Cómo está el desarrollo del talento de los trabajadores de la empresa (índice de desempeño)?	Falta de tiempo para permitir el desarrollo de mejor manera el tema de rr-hh. No hay índice de desempeño. Al momento se le da el apoyo en el desempeño.				
	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales entre los componentes.	1	2	3	4	5
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	¿Qué tipo de problemas ha presentado el área de Rr-hh, y, quién se encarga de dar solución a estos problemas, como lo hace?	Frente a problemas uno se piensa, genera limitación, el se encarga de dar solución, lo ha hecho de manera ordenada, la decisión es rápida y su forma de dar su decisión.				
	Capacidad para actuar con velocidad y juicio, cuando son necesarias decisiones importantes como: cumplir con sus competidores o superarlos, atender necesidades del cliente o mejorar a la organización. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
INTELIGENCIA EMOCIONAL	¿Cuándo usted ha delegado la toma de decisiones al Jefe de rr-hh, cuáles han sido los resultados? ¿El JefeRr-hh ha necesitado ayuda en la toma de decisiones o lo ha hecho solo?	Resultados negativos, falta de tiempo pero preferible acciones inmediatas.				
	Habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender la de los demás, y, utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
	¿El Jefe de rr-hh tiene capacidad de escuchar y empatizar con el resto de colaboradores (pares, subordinados, superiores)?	Eso hay mucha facilidad, se respeta de los subordinados, escucha a los pares. El trato con todos es igual, no es conflictivo.				
	¿Ante situaciones conflictivas o problemas, en los cuáles se ha visto involucrado al Jefe de rr-hh, este ha demostrado dominio ante sus propias emociones? ¿Cómo?	A la final demuestra dominio, pero se ha visto alterado.				

¡Gracias por su colaboración!

Consejo en conflicto emocional, se debe a la presión

 UNIVERSIDAD DEL AZUAY 	
(Entrevista para Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos)	
Objetivo:	
Conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.	
Datos de identificación	
Nombre de la entidad pública:	Edad:
Coordinación zonal de salud #6	41 años
Cargo de su Jefe inmediato:	Género:
Director adm. Financiero	masculino
Cargo que usted ocupa:	Estado civil:
Coordinador de Talento h.	casado
Tiempo en el cargo que ocupa:	Tiene hijos:
3 años	si, 3
Título de tercer nivel:	Fecha de hoy:
Lic. en Gestión de la Organización	09/03/15
Títulos de cuarto nivel:	
Especialista en mth en salud	
A continuación se le realizarán preguntas abiertas y cerradas, en relación con su desenvolvimiento como Jefe o representante del área de Talento o recursos humanos, cumpliendo de esta forma con el objetivo planteado al inicio de la entrevista. Por ello solicito a usted de manera comedida su colaboración y honestidad al contestar todas las preguntas, para conseguir resultados confiables que complementen el trabajo de titulación. Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.	
Entrevista	
1.- ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro del área de Rrhh?	
- Adm. de Talento humano: - Selección de personal - Trabajo social - Remuneración - D.O. - Salud y seguridad - Régimen disciplinario - Salud y seguridad	
2.- ¿Cuál de estas funciones le produce mayor satisfacción y por qué?	
- Régimen disciplinario, aquí se identifico problemas, es de análisis, eso le gusta. Identificar los fallos.	
3.- ¿Con qué obstáculos ha tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentra actualmente?	
Los personas en el, en de salud, están enfermas, existe egoísmo de la gente, la misma gente quiere disminuir a medio de chismes de cuentos. Otro obstáculo son los jefes, quieren salir de la zona.	
4.- Mencione algunos de los retos que más le ha costado afrontar ya en el cargo de jefe de Rrhh	
El reto + grande fue el año anterior, el desmoronamiento de personal, la desconstrucción de zona 2 chichito. (Reestructuración). Y la convergencia el equilibrio. Fueron los límites de gestión - sistema de gestión.	
5.- ¿Cuáles son las satisfacciones que obtiene al ejercer un cargo directivo o de superior en el área?	
El poder ayudar a la gente en general, con mis conocimientos y herramientas, de una manera justa, sin favoritismo. Por ello me gusta el análisis, el puesto me hace ver de mis errores.	
6.- De las siguientes opciones, qué es lo que puede ofrecerle una empresa para generar en su persona un sentido de compromiso y porque:	
a) Buenas relaciones con el personal ☐	d) Crecimiento profesional ☐
b) Ascensos en jerarquía dentro de la org ☐	e) Autoridad sobre los demás ☐
c) Aumento salarial ☒	f) Buen clima laboral ☒
Comente el por qué de su respuesta: Bien clima, si se hace bien clima se están satisfechos y si está de la mano con urgente sobre ser perfecto.	
Un buen ambiente motiva el buen trabajo.	

cuando se debe seguir la ley, pero se tiene problemas con la misma la política.

7.- ¿Cuáles son las competencias esenciales que cree que debe poseer un directivo o jefe de Rrhh?

- Conocimientos de la ley en todo en su entorno (en espacio público)
 - Resolución de problemas - Manejo técnico y político del puesto
 - Toma de decisiones - Don de gente, conductor de una.

8.- De las siguientes competencias obtenidas del perfil de un directivo de Recursos humanos, cuáles cree que usted posea y en que grado: (entendiéndose que grado a= nivel alto, b=medio y c=bajo)

Pensamiento estratégico ☐ A ☒ B ☐ C	Adaptabilidad al cambio ☒ A ☐ B ☐ C
Liderazgo ☒ A ☐ B ☐ C	Comunicación efectiva ☒ A ☐ B ☐ C
Trabajo en equipo ☒ A ☐ B ☐ C	Innovador e integrador de rr-hh ☒ A ☒ B ☐ C
Integridad ☒ A ☐ B ☐ C	Juicio y toma de decisiones ☒ A ☐ B ☐ C
Inteligencia emocional ☒ A ☐ B ☐ C	Pensamiento analítico ☒ A ☐ B ☐ C

9.- ¿Qué habilidades y competencias relacionadas con las características de género, considera que le han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área de Rrhh?

El hecho de ser hombre mismo, todo más complicado en mujeres. Le certifica que se genera en los países a nivel de todos los continentes. Soy portador por obtener planes + rápido, resolver problemas más rápido. La experiencia me ha ayudado mucho. (se complementa muy bien en empresas).

10.- ¿Qué características exclusivas del género considera le han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área de Recursos humanos?

A veces es muy fuerte en los países, es demasiado franco, transparente, en ocasiones brusco, pero de la mejor forma, le han dicho que es grosero.

11.- Generalmente el área de Rrhh tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones; ¿En cual de ellas logra un mejor desenvolvimiento y en cuál considera ese rendimiento debe ser reforzado?

a) Función de empleo d) Función de Adm. del personal
 b) Función de retribución e) Función de desarrollo de rr-hh
 c) Función de servicios sociales f) Función de relaciones laborales

Logra buen desenvolvimiento: Relaciones laborales

Rendimiento debe ser reforzado: Función de retribución

12.- Un informe realizado en Ecuador por la consultora Deloitte del año 2014, refleja la aptitud y competencia de la mujer como directiva en el área de Rrhh, siendo una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presenta. ¿A qué cree que se deba esto?

A la vocación, perseverancia, excelencia, el orden, son constantes y mantienen su liderazgo que es lo importante.

13.- Si por alguna circunstancia, tuviera que delegar a alguien su cargo, ¿a quién preferiría designarlo, a un hombre o a una mujer? ¿Porque?

A una mujer, por que hace el trabajo que estoy haciendo.

14.- De los siguientes valores, entre cuales se encuentra la remuneración mensual que recibe por el cargo que ejerce actualmente:

a) De \$600.00 a \$800.00 ☐	d) De \$1.210.00 a \$1.400.00 ☐	g) De \$1.810.00 a \$2.000.00 ☐
b) De \$810.00 a \$1.000.00 ☐	e) De \$1.410.00 a \$1.600.00 ☒	h) De \$2.010.00 a \$2.200.00 ☐
c) De \$1.010.00 a \$1.200.00 ☐	f) De \$1.610.00 a \$1.800.00 ☐	i) De \$2.210.00 a \$2.400.00 ☐

!Gracias por su colaboración!

[Firma manuscrita]



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



(Encuesta para Superiores de los Jefes del área de Talento o Recursos humanos)

Objetivo:

Conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee su colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.

Datos de identificación

Nombre de la Entidad pública:

Coordinación gen. de salud #6

Género del Jefe de Talento o Recursos humanos:

Cargo que usted ocupa:

Director gen. adm. Financiero

Femenino

Tiempo ocupando el cargo:

6 meses

Fecha de hoy:

23/02/15

A continuación se le presentará algunas competencias o habilidades consideradas primordiales para desempeñarse como representantes del área de Talento o Recursos humanos. En cada una de estas competencias se ha establecido un rango de calificación del 1 al 5. Cada competencia contiene 1 o 2 preguntas. Luego de leer el concepto de cada una de estas competencias, por favor colabore calificando el rango de las mismas y respondiendo a todas las preguntas.

Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.

Encuesta

Calificar el nivel de competencia que posea el colaborador, entendiéndose que 1 es el mínimo y 5 es el máximo

INTEGRIDAD

Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. (Alles Martha, 2003)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☒	☐

Describe una situación en la que la integridad del Jefe de rr-hh se haya visto a prueba. ¿Cómo actuó?

Cuando se ha realizado desvinculación de personal, se lo ha hecho en base a evaluación de desempeño.

PENSAMIENTO

Habilidad para comprender de forma rápida: cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades propias de la organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. (Alles Martha, 2003)

1	2	3	4	5
☐	☐	☒	☐	☐

ESTRATÉGICO

¿Cuáles son las oportunidades que el Jefe de rr-hh ha identificado para su área en la organización?

Medir la carga laboral del personal, permitiendo obtener niveles optimos.

LIDERAZGO

Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en determinada dirección, inspirando valores. Capacidad de motivar e inspirar confianza. Es mediador en ante conflictos. (Alles Martha, 2003)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☒	☐

Describe el ejemplo de un logro concreto y destacado de la gestión del Jefe de rr-hh como líder?

Las capacitaciones sobre motivación al personal.

ADAPTABILIDAD

Capacidad de adaptarse a los cambios, modificando si es necesario la propia conducta cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio externo o interno. (Alles Martha, 2003)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☒	☐

AL CAMBIO

Cuando se le ha solicitado al Jefe de rr-hh, que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área, o, cuando se ha enfrentado a cambios en general, ¿Cómo asumió la responsabilidad, y, cómo la manejó?

Siempre hay la voluntad y responsabilidad.

COMUNICACIÓN EFFECTIVA	Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
¿Cómo es la comunicación del Jefe de rr-hh con todo el personal de la organización (superiores, pares, subordinados)? ¿Como ha sido la respuesta de colaboradores frente a intervenciones o convocatorias del Jefe de rr-hh?		Siempre se escucha y plantea solución a problemas.				
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad genuina de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
¿Rr-hh se muestra colaborador cuando se realizan reuniones, actividades planteadas por su persona u otras áreas? ¿Como es su aporte?		Excelente trabajo en equipo.				
INNOVADOR E INTEGRADO RDE RRHH	Capacidad de innovar e integrar prácticas de rrhh para resolver problemas de negocio. Poseer conocimientos recientes sobre prácticas claras del capital humano. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
¿Cómo está el desarrollo del talento de los trabajadores de la empresa (índice de desempeño)?		Tenemos un mecanismo un tanto rígido pero vamos innovando.				
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales entre los componentes.	1	2	3	4	5
				☒		
¿Qué tipo de problemas ha presentado el área de Rr-hh, y, quién se encarga de dar solución a estos problemas, como lo hace?		Dependiendo el caso se han realizado sumarios administrativos, turnados de Atención, etc.				
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	Capacidad para actuar con velocidad y juicio, cuando son necesarias decisiones importantes como: cumplir con sus competidores o superarlos, atender necesidades del cliente o mejorar a la organización. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
¿Cuándo usted ha delegado la toma de decisiones al Jefe de rr-hh, cuáles han sido los resultados? ¿El JefeRr-hh ha necesitado ayuda en la toma de desiciones o lo ha hecho solo?		Se se le delega, el esta en capacidad de tomar decisiones.				
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender la de los demás, y, utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
¿El Jefe de rr-hh tiene capacidad de escuchar y empatizar con el resto de colaboradores (pares, subordinados, superiores)?		Existe excelente armonia.				
¿Ante situaciones conflictivas o problemas, en los cuáles se ha visto involucrado al Jefe de rr-hh, este ha demostrado dominio ante sus propias emociones? ¿Cómo?		Siempre existe control.				
¡Gracias por su colaboración!						

La dr. prefirió de llenar la encuesta y no permitio grabarla.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY (Entrevista para Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos)	
Objetivo:	
Conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.	
Datos de identificación	
Nombre de la entidad pública:	Edad: 34
Empresa Eléctrica Regional Carchi	
Cargo de su Jefe inmediato:	Género: H.
Cargo que usted ocupa: Jefe Departamento de Gestión del Talento y Recursos Humanos	Estado civil: Casado
Tiempo en el cargo que ocupa: 4 años	Tiene hijos: 2
Título de tercer nivel: Ingeniero	Fecha de hoy: 12 / Marzo / 2015
Títulos de cuarto nivel: MBA	
A continuación se le realizarán preguntas abiertas y cerradas, en relación con su desenvolvimiento como Jefe o representante del área de Talento o recursos humanos, cumpliendo de esta forma con el objetivo planteado al inicio de la entrevista. Por ello solicito a usted de manera comedida su colaboración y honestidad al contestar todas las preguntas, para conseguir resultados confiables que complementen el trabajo de titulación.	
Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.	
Entrevista	
1.- ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro del área de Rrhh?	
- Manejo de todos los sistemas: - Nómina - Selección - Capacitación (D.O.) - Comunicación org. (Boletines, info. formal)	
2.- ¿Cuál de estas funciones le produce mayor satisfacción y por qué?	
Selección, por tener en todo momento más en ello, con más responsabilidades, capacitación, por el tema de identificación de brechas, y en capacitación.	
3.- ¿Con qué obstáculos ha tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentra actualmente?	
El cargo es delicado, se ha tenido.	
4.- Mencione algunos de los retos que más le ha costado afrontar ya en el cargo de jefe de Rrhh	
El manejo de conflictos entre áreas, empleados, se debe negociar. Buscar soluciones, al comienzo había resistencia por parte de otros áreas, empleados. Ahora en el sector público se maneja de diferente manera, implica muchos costos.	
5.- ¿Cuáles son las satisfacciones que obtiene al ejercer un cargo directivo o de superior en el área?	
Una de las razones es tratar con la gente, es interesante, sereno, por eso, con una inteligencia emocional por haber interactuado con toda la zona, manejar, administrar equipos de trabajo.	
6.- De las siguientes opciones, qué es lo que puede ofrecerle una empresa para generar en su persona un sentido de compromiso y porque:	
a) Buenas relaciones con el personal ☐	d) Crecimiento profesional ☒
b) Ascensos en jerarquía dentro de la org ☐	e) Autoridad sobre los demás ☐
c) Aumento salarial ☐	f) Buen clima laboral ☒
Comente el por qué de su respuesta: Crecimiento profesional, todas las opciones y ir mejorando, por eso se estudia y se trabaja. Buen clima es ser un factor indispensable para el buen desempeño, si en el trabajo todo bien, se refleja en la vida.	

7.- ¿Cuáles son las competencias esenciales que cree que debe poseer un directivo o jefe de Rrhh?

- Comunicación - liderazgo - manejo de conflictos.
- Trabaja en equipo
- Pensamiento estratégico y analítico

8.- De las siguientes competencias obtenidas del perfil de un directivo de Recursos humanos, cuáles cree que usted posea y en que grado: (entendiéndose que grado a= nivel alto, b=medio y c=bajo)

Pensamiento estratégico ☒ A ☒ B ☐ C	Adaptabilidad al cambio ☒ A ☐ B ☐ C
Liderazgo ☐ A ☒ B ☐ C	Comunicación efectiva ☒ A ☐ B ☐ C
Trabajo en equipo ☒ A ☐ B ☐ C	Innovador e integrador de rr-hh ☒ A ☐ B ☐ C
Integridad ☒ A ☐ B ☐ C	Juicio y toma de decisiones ☐ A ☒ B ☐ C
Inteligencia emocional ☒ A ☐ B ☐ C	Pensamiento analítico ☐ A ☒ B ☐ C

9.- ¿Qué habilidades y competencias relacionadas con las características de género, considera que le han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área de Rrhh?

El administrador, hombre y mujer son iguales, diferencia la fuerza física. Comunicar y liderar.

10.- ¿Qué características exclusivas del género considera le han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área de Recursos humanos?

En el cargo se debe tener razón, se debe más de pensar en el beneficio del trabajador, se debe separar lo subjetivo de lo objetivo. Son iguales, personalidad de pronto ser muy buena (subjetivo, etc.).

11.- Generalmente el área de Rrhh tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones; ¿En cual de ellas logra un mejor desenvolvimiento y en cuál considera ese rendimiento debe ser reforzado?

a) Función de empleo d) Función de Adm. del personal
b) Función de retribución e) Función de desarrollo de rr-hh
c) Función de servicios sociales f) Función de relaciones laborales

Logra buen desenvolvimiento: Relaciones laborales y adm. de personal.

Rendimiento debe ser reforzado: Retribución, actualización continuamente.

12.- Un informe realizado en Ecuador por la consultora Deloitte del año 2014, refleja la aptitud y competencia de la mujer como directiva en el área de Rrhh, siendo una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presenta. ¿A qué cree que se deba esto?

Se me vist más psicólogo que psicólogo. La mujer posee un pensamiento analítico, habilidad por interés de datos. Depende de la personalidad, la sociedad y muchas mujeres escanden en áreas administrativas.

13.- Si por alguna circunstancia, tuviera que delegar a alguien su cargo, ¿a quién preferiría designarlo, a un hombre o a una mujer? ¿Porque?

Lo tiene más que yo, depende de las competencias de la persona, confianza, se va teniendo persona clave y área. Depende del momento, no hay problema no hombre y mujer, el trabajo del líder funciona el equipo y así solo.

14.- De los siguientes valores, entre cuales se encuentra la remuneración mensual que recibe por el cargo que ejerce actualmente:

a) De \$600.00 a \$800.00 ☐	d) De \$1.210.00 a \$1.400.00 ☐	g) De \$1.810.00 a \$2.000.00 ☐
b) De \$810.00 a \$1.000.00 ☐	e) De \$1.410.00 a \$1.600.00 ☐	h) De \$2.010.00 a \$2.200.00 ☐
c) De \$1.010.00 a \$1.200.00 ☐	f) De \$1.610.00 a \$1.800.00 ☐	i) De \$2.210.00 a \$2.400.00 ☐

!Gracias por su colaboración!

 UNIVERSIDAD DEL AZUAY (Encuesta para Superiores de los Jefes del área de Talento o Recursos humanos)		
Objetivo:		
Conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee su colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.		
Datos de identificación		
Nombre de la Entidad pública:	Género del Jefe de Talento o Recursos humanos:	
Empresa Eléctrica	masculino	
Cargo que usted ocupa:		
Director Talento humano		
Tiempo ocupando el cargo:	Fecha de hoy:	
5 meses	16/03/15	
A continuación se le presentará algunas competencias o habilidades consideradas primordiales para desempeñarse como representantes del área de Talento o Recursos humanos. En cada una de estas competencias se ha establecido un rango de calificación del 1 al 5. Cada competencia contiene 1 o 2 preguntas. Luego de leer el concepto de cada una de estas competencias, porfavor colabore calificando el rango de las mismas y respondiendo a todas las preguntas.		
Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.		
Encuesta		
Calificar el nivel de competencia que posea el colaborador, entendiéndose que 1 es el mínimo y 5 es el máximo		
INTEGRIDAD	Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. (Alles Martha, 2003)	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☒
	Describa una situación en la que la integridad del Jefe de rr-hh se haya visto a prueba. ¿Cómo actuó? En proceso de selección, se encuentran muchas presiones, el ha sido íntegro en los procedimientos, se le ha dicho manipular a otros presiones.	
PENSAMIENTO	Habilidad para comprender de forma rápida: cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades propias de la organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. (Alles Martha, 2003)	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☒ ☐
ESTRATÉGICO	¿Cuáles son las oportunidades que el Jefe de rr-hh ha identificado para su área en la organización? Están pendientes procesos por los servidores, el mejor en un plan de implementación de estos procesos. El ha reunido a la responsabilidad de empleados de competencia, y los ha consultado, el está liderando un grupo de iniciativa propia y un proyecto de legislación.	
LIDERAZGO	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en determinada dirección, inspirando valores. Capacidad de motivar e inspirar confianza. Es mediador en ante conflictos. (Alles Martha, 2003)	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☒
	Describa el ejemplo de un logro concreto y destacado de la gestión del Jefe de rr-hh como líder? La relación con los subalternos entre jefes, sin mayor inconveniente, no hay roces, ni problemas.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad de adaptarse a los cambios, modificando si es necesario la propia conducta cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio externo o interno. (Alles Martha, 2003)	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☒ ☐
	Cuando se le ha solicitado al Jefe de rr-hh, que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área, o, cuando se ha enfrentado a cambios en general, ¿Cómo asumió la responsabilidad, y, cómo la manejó? Un total sentido de colaboración, pero a 3 5 en los tanto cambio de las leyes, se han retirado en ello.	

COMUNICACIÓN EFFECTIVA	Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
						☒
TRABAJO EN EQUIPO	¿Cómo es la comunicación del Jefe de rr-hh con todo el personal de la organización (superiores, pares, subordinados)? ¿Como ha sido la respuesta de colaboradores frente a intervenciones o convocatorias del Jefe de rr-hh?	Excelente comunicación, con todos, hacen un buen equipo. la respuesta es de colaboración, muy buena respuesta.				
	Capacidad genuina de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
INNOVADOR E INTEGRADO RDE RRHH	¿Rr-hh se muestra colaborador cuando se realizan reuniones, actividades planteadas por su persona u otras áreas? ¿Como es su aporte?	Absolutamente, su aporte es en todo sentido, en trabajo, mejor trabajo, en todo sentido.				
	Capacidad de innovar e integrar prácticas de rrhh para resolver problemas de negocio. Poseer conocimientos recientes sobre prácticas claras del capital humano. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿Cómo está el desarrollo del talento de los trabajadores de la empresa (índice de desempeño)?	Están en proceso de capacitación, grandes cambios, a lo que queda mucho x hacer, falta el tiempo. El desempeño va bien, se está implementando, gestionando de un plan de capacitación, muy bien.				
	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales entre los componentes.	1	2	3	4	5
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	¿Qué tipo de problemas ha presentado el área de Rr-hh, y, quién se encarga de dar solución a estos problemas, como lo hace?	Ausencia de elección de servidores públicos, esos temas se deben de actualizar, pero se está utilizando. El record de su apoyo, el se toma muchas decisiones.				
	Capacidad para actuar con velocidad y juicio, cuando son necesarias decisiones importantes como: cumplir con sus competidores o superarlos, atender necesidades del cliente o mejorar a la organización. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
INTELIGENCIA EMOCIONAL	¿Cuándo usted ha delegado la toma de decisiones al Jefe de rr-hh, cuáles han sido los resultados? ¿El JefeRr-hh ha necesitado ayuda en la toma de desiciones o lo ha hecho solo?	Realizo el trabajo, pero decisión final la toma él, tal vez falta de mi designación de ser competencia. En ciertos casos pequeños el sigue consultando y pedir ayuda, pero se debe confiar.				
	Habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender la de los demás, y, utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
	¿El Jefe de rr-hh tiene capacidad de escuchar y empatizar con el resto de colaboradores (pares, subordinados, superiores)?	El es muy humano, absolutamente. El trata a igual por todos.				
	¿Ante situaciones conflictivas o problemas, en los cuáles se ha visto involucrado al Jefe de rr-hh, este ha demostrado dominio ante sus propias emociones? ¿Cómo?	Se muy dominio, el presenta alternativas, present problem y soluciones, el yo se pudo estar en todo.				

!Gracias por su colaboración!

11

 UNIVERSIDAD DEL AZUAY (Entrevista para Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos) 	
Objetivo:	
Conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.	
Datos de identificación	
Nombre de la entidad pública:	Edad:
IESS	50
Cargo de su Jefe inmediato:	Género:
Subdirector de servicios Corporativo	Femenino
Cargo que usted ocupa:	Estado civil:
Delegada de Talento humano	Casada
Tiempo en el cargo que ocupa:	Tiene hijos:
6 años	2
Título de tercer nivel:	Fecha de hoy:
Ingeniería Comercial	21/02/15
Títulos de cuarto nivel:	
Mancía Gerencial	
A continuación se le realizarán preguntas abiertas y cerradas, en relación con su desenvolvimiento como Jefe o representante del área de Talento o recursos humanos, cumpliendo de esta forma con el objetivo planteado al inicio de la entrevista. Por ello solicito a usted de manera comedida su colaboración y honestidad al contestar todas las preguntas, para conseguir resultados confiables que complementen el trabajo de titulación. Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.	
Entrevista	
1.- ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro del área de Rrhh?	
- Responsable del cumplimiento de la norma legal del manejo de Talento humano. - Evaluación de desempeño selección = selección de personal (forma de decisión de directivos) - Capacitación - Contratos públicos - Inducción - Medicina preventiva	
2.- ¿Cuál de estas funciones le produce mayor satisfacción y por qué?	
- Capacitación, medicina preventiva, donde se cumple un mejor entendimiento de la universidad. Asimismo, a que es acorde a la ley.	
3.- ¿Con qué obstáculos ha tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentra actualmente?	
No llego a un nivel directo, es en cargo que se representa un mayor sueldo, x la estructura de la institución, los técnicos se van acorde al sueldo y x ende se son reconocidos. El puesto es sujeto a la política.	
4.- Mencione algunos de los retos que más le ha costado afrontar ya en el cargo de jefe de Rrhh	
Son retos duros, se es sujeto a debilidades que causan y otros de desconocimiento, se realizan informes técnicos acorde a la norma y estos no son validados sin apoyo del nivel directivo, falta apoyo y interés profundo de la responsabilidad de T.h.	
5.- ¿Cuáles son las satisfacciones que obtiene al ejercer un cargo directivo o de superior en el área?	
El manejo de Talento humano, es complejo, pero duro, se encamina al cumplimiento de normas, requiere motivación a las personas. Los resultados obtenidos del trabajo, el cumplimiento de metas.	
6.- De las siguientes opciones, qué es lo que puede ofrecerle una empresa para generar en su persona un sentido de compromiso y porque:	
a) Buenas relaciones con el personal ☒	d) Crecimiento profesional ☒
b) Ascensos en jerarquía dentro de la org ☐	e) Autoridad sobre los demás ☐
c) Aumento salarial ☐	f) Buen clima laboral ☒
Comente el por qué de su respuesta: Buen clima es necesario, donde se haya esto se eleva el nivel de productividad, si no se siente involucrado o es coaccionado influye en el rendimiento. Crecimiento profesional es básico, representando un cargo por una mujer es importante, el nivel de estudio como una mujer, los retos que se enfrentan a la mujer, la consecución de metas.	

7.- ¿Cuáles son las competencias esenciales que cree que debe poseer un directivo o jefe de Rrhh?

- Preparación académica
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Buena gestión
- Se debe poseer equilibrio (flexibilidad)
- Buena disposición.

8.- De las siguientes competencias obtenidas del perfil de un directivo de Recursos humanos, cuáles cree que usted posea y en que grado: (entendiéndose que grado a= nivel alto, b=medio y c=bajo)

Pensamiento estratégico	☒ A ☐ B ☐ C	Adaptabilidad al cambio	☒ A ☐ B ☐ C
Liderazgo	☒ A ☒ B ☐ C	Comunicación efectiva	☒ A ☐ B ☐ C
Trabajo en equipo	☒ A ☐ B ☐ C	Innovador e integrador de rr-hh	☒ A ☐ B ☐ C
Integridad	☒ A ☐ B ☐ C	Juicio y toma de decisiones	☐ A ☒ B ☐ C
Inteligencia emocional	☒ A ☐ B ☐ C	Pensamiento analítico	☒ A ☐ B ☐ C

9.- ¿Qué habilidades y competencias relacionadas con las características de género, considera que le han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área de Rrhh?

- Como mujer el nivel profesional, la seriedad, el ser mujer, madre de la capacidad de superar muchas cosas, función de profesional y madre. Integridad, la personalidad, el carácter (se mantiene firme) se le puede manejar el carácter con facilidad.

10.- ¿Qué características exclusivas del género considera le han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área de Recursos humanos?

El ser mujer dentro de la política. El ser más sensible, sentirse más presionada, se piensa más lento para tomar decisiones, puede ser que afecte.

11.- Generalmente el área de Rrhh tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones; ¿En cual de ellas logra un mejor desenvolvimiento y en cuál considera ese rendimiento debe ser reforzado?

a) Función de empleo	d) Función de Adm. del personal
b) Función de retribución	e) Función de desarrollo de rr-hh
c) Función de servicios sociales	f) Función de relaciones laborales

Logra buen desenvolvimiento: Adm. de personal y desarrollo de rr-hh.

Rendimiento debe ser reforzado: Función de servicios sociales.

12.- Un informe realizado en Ecuador por la consultora Deloitte del año 2014, refleja la aptitud y competencia de la mujer como directiva en el área de Rrhh, siendo una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presenta. ¿A qué cree que se deba esto?

Las relaciones personales, el manejo con las personas.

13.- Si por alguna circunstancia, tuviera que delegar a alguien su cargo, ¿a quién preferiría designarlo, a un hombre o a una mujer? ¿Porque?

A una mujer, porque se considera que son más preocupadas del cumplimiento, se está pendiente de todo.

14.- De los siguientes valores, entre cuales se encuentra la remuneración mensual que recibe por el cargo que ejerce actualmente:

a) De \$600.00 a \$800.00	☐	d) De \$1.210.00 a \$1.400.00	☐	g) De \$1.810.00 a \$2.000.00	☐
b) De \$810.00 a \$1.000.00	☐	e) De \$1.410.00 a \$1.600.00	☐	h) De \$2.010.00 a \$2.200.00	☐
c) De \$1.010.00 a \$1.200.00	☐	f) De \$1.610.00 a \$1.800.00	☒	i) De \$2.210.00 a \$2.400.00	☐

¡Gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



(Encuesta para Superiores de los Jefes del área de Talento o Recursos humanos)

Objetivo:

Conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee su colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.

Datos de identificación

Nombre de la Entidad pública: I E S S	Género del Jefe de Talento o Recursos humanos: masculino
Cargo que usted ocupa: Secretario de dirección Principal	
Tiempo ocupando el cargo: 15 años	Fecha de hoy: 26/02/15

A continuación se le presentará algunas competencias o habilidades consideradas primordiales para desempeñarse como representantes del área de Talento o Recursos humanos. En cada una de estas competencias se ha establecido un rango de calificación del 1 al 5. Cada competencia contiene 1 o 2 preguntas. Luego de leer el concepto de cada una de estas competencias, porfavor colabore calificando el rango de las mismas y respondiendo a todas las preguntas.

Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.

Encuesta

Calificar el nivel de competencia que posea el colaborador, entendiéndose que 1 es el mínimo y 5 es el máximo

INTEGRIDAD	Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☒	☐
	Describa una situación en la que la integridad del Jefe de rr-hh se haya visto a prueba. ¿Cómo actuó? Ella ha sido imparcial; ética en proceso de selección, mantiene conocimientos intelectuales en cuenta y la ley, imparcialidad y escoge al personal idóneo.					

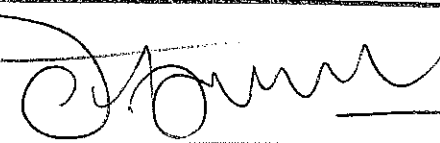
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Habilidad para comprender de forma rápida: cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades propias de la organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☒	☐
	¿Cuáles son las oportunidades que el Jefe de rr-hh ha identificado para su área en la organización? Ella se ha identificado a partir de los problemas que pueden darse en el personal, ha detectado en base a competencias del personal se ha identificado, para que esto se refleje al desempeño. Ella ha generado en cada dependencia un buen ambiente de trabajo, motivando con una completa del trabajo.					

LIDERAZGO	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en determinada dirección, inspirando valores. Capacidad de motivar e inspirar confianza. Es mediador en ante conflictos. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☐	☒
	Describa el ejemplo de un logro concreto y destacado de la gestión del Jefe de rr-hh como líder? Ella ha formado en su propia unidad un líder, una unidad campe- ñera, unida, formando un buen equipo de trabajo con confianza.					

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad de adaptarse a los cambios, modificando si es necesario la propia conducta cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio externo o interno. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☒	☐
	Quando se le ha solicitado al Jefe de rr-hh, que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área, o, cuando se ha enfrentado a cambios en general, ¿Cómo asumió la responsabilidad, y, cómo la manejó? Ella ha aceptado nuevos retos con una mentalidad abierta. Ha unido competencias con conciencia institucional, competencias que no le correspondían, lo ha hecho con flexibilidad y tolerancia.					

COMUNICACIÓN EFFECTIVA	Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
TRABAJO EN EQUIPO	¿Cómo es la comunicación del Jefe de rr-hh con todo el personal de la organización (superiores, pares, subordinados)? ¿Como ha sido la respuesta de colaboradores frente a intervenciones o convocatorias del Jefe de rr-hh? Si en comunicación respetuosa, transparente. Tiene empatía, trata de entender emocionalmente la situación. La respuesta en la mayoría de los casos ha sido positiva, ha un regueldo satisfacción del personal, de cambio en las unidades.	1	2	3	4	5
					☒	
INNOVADOR E INTEGRADO RDE RRHH	Capacidad genuina de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿Rr-hh se muestra colaborador cuando se realizan reuniones, actividades planteadas por su persona u otras áreas? ¿Como es su aporte? Si ha habido aporte en equipo, que aun a ello, se siempre se logra. Ha tenido interesantes requerimientos y aportes en posiciones, en ha habido de ver a la realidad legal y emocional de trabajadores, manteniendo un control ante	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad de innovar e integrar prácticas de rrhh para resolver problemas de negocio. Poseer conocimientos recientes sobre prácticas claras del capital humano. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿Cómo está el desarrollo del talento de los trabajadores de la empresa (índice de desempeño)? Los niveles de institución se permiten. El índice de desempeño se mantienen entre bueno y excelente. Cursivamente se ha dado un curso en orientaciones.	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales entre los componentes.	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿Qué tipo de problemas ha presentado el área de Rr-hh, y, quién se encarga de dar solución a estos problemas, como lo hace? El problema de Talento humano es que recibe direcciones de t. h. de 2 nivel nacional, en relación hay precisiones a nivel nacional por que se acorta lo que ellos dicen. En estos no tienen la autoridad para resolver problemas, sin embargo se centran en que fuesen problemas.	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para actuar con velocidad y juicio, cuando son necesarias decisiones importantes como: cumplir con sus competidores o superarlos, atender necesidades del cliente o mejorar a la organización. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿Cuándo usted ha delegado la toma de decisiones al Jefe de rr-hh, cuáles han sido los resultados? ¿El JefeRr-hh ha necesitado ayuda en la toma de decisiones o lo ha hecho solo? Resultados positivos un ejemplo de uniformes se pueden intervenir, pero hay precaución. Sin cumplimiento de la manera + efectiva, las disposiciones de Quid, pero hay falencias y poco tiempo de tomar decisiones, se tienen	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender la de los demás, y, utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿El Jefe de rr-hh tiene capacidad de escuchar y empatizar con el resto de colaboradores (pares, subordinados, superiores)? Si tiene, escucha los problemas, ha incrementado el sentido de empatía, ha interactuado con los requerimientos del personal, es solidario con servicios, superando así incluso vicios, mostrando un gran	1	2	3	4	5
				☒		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿Ante situaciones conflictivas o problemas, en los cuáles se ha visto involucrado al Jefe de rr-hh, este ha demostrado dominio ante sus propias emociones? ¿Cómo? Sabiendo que el campo es emocionalmente dominante, ella ha hecho esfuerzos a mantener equilibrio, es siempre lo ha hecho, tales obrando con un poco de injusticia y tener hecho el campo de acción, producto del sistema.	1	2	3	4	5
				☒		
¡Gracias por su colaboración!						

nuestro pasado
 se responde los
 asuntos, se nota que
 de cosas el
 de la Ing.
 que la Ing. que rr-hh no tiene mucho
 de la org. El es por de la Ing.
 de la org. dentro de la org. Tienen un
 realmente decorezco este hecho. Tienen un
 posición positiva en cuenta y la colaboración entre
 la ve como buen elemento en la institución.



nuevo
 campo de
 acción. Los
 capital de
 se consiguen
 sus objetivos.
 Esto es, del
 se a t. h.
 oír a el
 de nivel
 nacional.

 UNIVERSIDAD DEL AZUAY (Entrevista para Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos) 	
Objetivo:	
Conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.	
Datos de identificación	
Nombre de la entidad pública:	Edad:
EMAC	37 años
Cargo de su Jefe inmediato:	Género:
Gerente General	Femenino
Cargo que usted ocupa:	Estado civil:
Directora de Talento humano	Casada
Tiempo en el cargo que ocupa:	Tiene hijos:
5 meses	Si, 2
Título de tercer nivel:	Fecha de hoy:
Dra. en Jurisprudencia y ab. de honorarios	27/02/15
Títulos de cuarto nivel:	
Maestría en derecho civil y penal civil.	
A continuación se le realizarán preguntas abiertas y cerradas, en relación con su desenvolvimiento como Jefe o representante del área de Talento o recursos humanos, cumpliendo de esta forma con el objetivo planteado al inicio de la entrevista. Por ello solicito a usted de manera comedida su colaboración y honestidad al contestar todas las preguntas, para conseguir resultados confiables que complementen el trabajo de titulación. Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.	
Entrevista	
1.- ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro del área de Rrhh?	
- Dirección en gestión de talento humano - Remuneraciones - seguridad y salud occ. - Capacitación - Trabajo social.	
2.- ¿Cuál de estas funciones le produce mayor satisfacción y por qué?	
Capacitación, a que es gratificante que uno aprenda y mejore, el conocimiento es base de todo.	
3.- ¿Con qué obstáculos ha tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentra actualmente?	
El área técnica manda, en la empresa, a uno le frenan. La gente no da la importancia que se merece. No pudo llegar igual.	
4.- Mencione algunos de los retos que más le ha costado afrontar ya en el cargo de jefe de Rrhh	
Hacer que todos las personas respeten los procesos, poner en práctica procesos establecidos, se han dicho de lado. El tema de dar seguimiento a todo y llegar al fin.	
5.- ¿Cuáles son las satisfacciones que obtiene al ejercer un cargo directivo o de superior en el área?	
Aprender de la gente, como un equipo, ahí se hace mucho. Ahí quien me da su ideas.	
6.- De las siguientes opciones, qué es lo que puede ofrecerle una empresa para generar en su persona un sentido de compromiso y porque:	
a) Buenas relaciones con el personal ☐	d) Crecimiento profesional ☒
b) Ascensos en jerarquía dentro de la org ☐	e) Autoridad sobre los demás ☐
c) Aumento salarial ☐	f) Buen clima laboral ☐
Comente el por qué de su respuesta: Crecimiento profesional, se vincula en el tema de aprender, la capacitación y experiencia a su vez.	

- Liderazgo
- Comunicación efectiva.

Pensamiento estratégico	A B C ☐ ☒ ☐	Adaptabilidad al cambio	A B C ☐ ☒ ☐
Liderazgo	A B C ☒ ☐ ☐	Comunicación efectiva	A B C ☐ ☒ ☐
Trabajo en equipo	A B C ☒ ☐ ☐	Innovador e integrador de rr-hh	A B C ☒ ☐ ☐
Integridad	A B C ☒ ☐ ☐	Juicio y toma de decisiones	A B C ☐ ☒ ☐
Inteligencia emocional	A B C ☒ ☐ ☐	Pensamiento analítico	A B C ☐ ☒ ☐

Sensibilidad, ya que la gente se gana más confianza y cree por
contra los problemas, esto hace la diferencia. En mujeres es beneficioso
en todo sentido.

Kingline.

a) Función de empleo d) Función de Adm. del personal
b) Función de retribución e) Función de desarrollo de rr-hh
c) Función de servicios sociales f) Función de relaciones laborales

Logra buen desenvolvimiento: Función de adm. personal y función de relaciones laborales.

Rendimiento debe ser reforzado: Retribución.

Somos más receptivos y perceptibles, le damos se trata de la gente. Somos más objetivos no nos dejamos llevar por las emociones.

A una mujer, sin duda varón i ser más objetivos sin prejuicios del lado humano, así saber que un hip x ser madre se puede enfermar. Teremos problemas y familia.

a) De \$600.00 a \$800.00	☐	d) De \$1.210.00 a \$1.400.00	☐	g) De \$1.810.00 a \$2.000.00	☐
b) De \$810.00 a \$1.000.00	☐	e) De \$1.410.00 a \$1.600.00	☐	h) De \$2.010.00 a \$2.200.00	☐
c) De \$1.010.00 a \$1.200.00	☐	f) De \$1.610.00 a \$1.800.00	☐	i) De \$2.210.00 a \$2.400.00	☐

n!

 UNIVERSIDAD DEL AZUAY (Encuesta para Superiores de los Jefes del área de Talento o Recursos humanos) 											
Objetivo:											
Conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee su colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.											
Datos de identificación											
Nombre de la Entidad pública:	Género del Jefe de Talento o Recursos humanos:										
EXAC	femenino										
Cargo que usted ocupa:											
Gerente General.											
Tiempo ocupando el cargo:	Fecha de hoy:										
40 meses	10/03/15										
A continuación se le presentará algunas competencias o habilidades consideradas primordiales para desempeñarse como representantes del área de Talento o Recursos humanos. En cada una de estas competencias se ha establecido un rango de calificación del 1 al 5. Cada competencia contiene 1 o 2 preguntas. Luego de leer el concepto de cada una de estas competencias, por favor colabore calificando el rango de las mismas y respondiendo a todas las preguntas. Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.											
Encuesta											
Calificar el nivel de competencia que posea el colaborador, entendiéndose que 1 es el mínimo y 5 es el máximo											
INTEGRIDAD	Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. (Alles Martha, 2003) <table border="0"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☒</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☒
	1	2	3	4	5						
☐	☐	☐	☐	☒							
Describa una situación en la que la integridad del Jefe de rr-hh se haya visto a prueba. ¿Cómo actuó? Absoluta integridad en selección y evaluación.											
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Habilidad para comprender de forma rápida: cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades propias de la organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. (Alles Martha, 2003) <table border="0"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☒</td><td>☐</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☒	☐
	1	2	3	4	5						
☐	☐	☐	☒	☐							
¿Cuáles son las oportunidades que el Jefe de rr-hh ha identificado para su área en la organización? Construyendo buen patrimonio de talento en el parte humano con otros, sus necesidades, un ambiente de trabajo decente, humano.											
LIDERAZGO	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en determinada dirección, inspirando valores. Capacidad de motivar e inspirar confianza. Es mediador en ante conflictos. (Alles Martha, 2003) <table border="0"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☒</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☒
	1	2	3	4	5						
☐	☐	☐	☐	☒							
Describa el ejemplo de un logro concreto y destacado de la gestión del Jefe de rr-hh como líder? El ser mediador frente a problemas laborales, conflictos lo resuelve con equilibrio.											
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad de adaptarse a los cambios, modificando si es necesario la propia conducta cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio externo o interno. (Alles Martha, 2003) <table border="0"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr> <td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☒</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	☐	☐	☐	☐	☒
	1	2	3	4	5						
☐	☐	☐	☐	☒							
Cuando se le ha solicitado al Jefe de rr-hh, que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área, o, cuando se ha enfrentado a cambios en general, ¿Cómo asumió la responsabilidad, y, cómo la manejó? Absoluta apertura y apoyo a su persona.											

COMUNICACIÓN EFFECTIVA	Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
						☒
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad genuina de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
						☒
INNOVADOR & INTEGRADO RDE RRHH	Capacidad de innovar e integrar prácticas de rrhh para resolver problemas de negocio. Poseer conocimientos recientes sobre prácticas claras del capital humano. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
					☒	
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿Cómo es la comunicación del Jefe de rr-hh con todo el personal de la organización (superiores, pares, subordinados)? ¿Como ha sido la respuesta de colaboradores frente a intervenciones o convocatorias del Jefe de rr-hh? Con todo la comunicación es direct, igual con todo, gran apertura. Ante reuniones hay predisposición ante su carácter: no agresivo, amable.					
	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales entre los componentes.	1	2	3	4	5
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	¿Qué tipo de problemas ha presentado el área de Rr-hh, y, quién se encarga de dar solución a estos problemas, como lo hace? Problem + grave, relaciones en la idm. anterior se acorde a la ley. En la solución a los problemas y cuando cuando tiene que hacerlos cuando necesito apoyo. Problem felt a permitin to culpa ella, a my rep y ella.					
	Capacidad para actuar con velocidad y juicio, cuando son necesarias decisiones importantes como: cumplir con sus competidores o superarlos, atender necesidades del cliente o mejorar a la organización. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
INTELIGENCIA EMOCIONAL	¿Cuándo usted ha delegado la toma de decisiones al Jefe de rr-hh, cuáles han sido los resultados? ¿El JefeRr-hh ha necesitado ayuda en la toma de desiciones o lo ha hecho solo? Buenos resultados, puede darse de mas ha utilizado procesos, pero normal. Buena actitud, ha solicitado ayuda, cuando lo necesita.					
	Habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender la de los demás, y, utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
	¿El Jefe de rr-hh tiene capacidad de escuchar y empatizar con el resto de colaboradores (pares, subordinados, superiores)? Absolutamente, tiene un muy buen equilibrio.					
	¿Ante situaciones conflictivas o problemas, en los cuáles se ha visto involucrado al Jefe de rr-hh, este ha demostrado dominio ante sus propias emociones? ¿Cómo? Siempre ha habido dominio de emociones, nunca se ha alterado. Responde bastante bien.					

!Gracias por su colaboración!

uf-Andrea J. I.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	
(Entrevista para Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos)	
Objetivo: Conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.	
Datos de identificación	
Nombre de la entidad pública:	Edad:
Elkov EP	36
Cargo de su Jefe inmediato:	Género:
Gerente General	Femenino
Cargo que usted ocupa:	Estado civil:
Subgerente de Talento humano	casada
Tiempo en el cargo que ocupa:	Tiene hijos:
8 meses	2
Título de tercer nivel:	Fecha de hoy:
Ing. Comercial	05/03/15
Títulos de cuarto nivel:	
Ingeniería gerencia empresarial.	
A continuación se le realizarán preguntas abiertas y cerradas, en relación con su desenvolvimiento como Jefe o representante del área de Talento o recursos humanos, cumpliendo de esta forma con el objetivo planteado al inicio de la entrevista. Por ello solicito a usted de manera comedida su colaboración y honestidad al contestar todas las preguntas, para conseguir resultados confiables que complementen el trabajo de titulación.	
Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.	
Entrevista	
1.- ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro del área de Rrhh?	
- Adm. de 4 subáreas: - Capacitación - Evaluación de desempeño - Nómina - Manejo de personal - Atención de funciones	
2.- ¿Cuál de estas funciones le produce mayor satisfacción y por qué?	
El área es muy grande, pero le llama + el tema de trabajar con personas y supervisar a capacitadoras, tema de valores y ética. Le llama + muy grande, entre el tema disciplinario.	
3.- ¿Con qué obstáculos ha tenido que lidiar para llegar al puesto en el que se encuentra actualmente?	
Tiene mucha experiencia desde 19 años. Pero al ser mujer desde un inicio se ha enfrentado debido a que la figura masculina ha estado + en el área, actitud de la empresa. Actitud completamente mala y rector, llenar de	
4.- Mencione algunos de los retos que más le ha costado afrontar ya en el cargo de jefe de Rrhh	
Es difícil llegar a mucha gente, ya que la actitud es un poco grande grupos de personas. Lo más es tener inconveniente, no limitado.	
5.- ¿Cuáles son las satisfacciones que obtiene al ejercer un cargo directivo o de superior en el área?	
Ver el poder ejercer a personas que le dan + valor, por el crecimiento de la institución, conseguir metas y proyectos ya con institución.	
6.- De las siguientes opciones, qué es lo que puede ofrecerle una empresa para generar en su persona un sentido de compromiso y porque:	
a) Buenas relaciones con el personal ☒	d) Crecimiento profesional ☐
b) Ascensos en jerarquía dentro de la org ☐	e) Autoridad sobre los demás ☐
c) Aumento salarial ☐	f) Buen clima laboral ☒
Comente el por qué de su respuesta:	
Acuerdo + relación con los objetivos de la empresa. A un lado gestiona lo que más. El equipo de trabajo es fundamental.	

retos. Como
mujer la
gestión de
retos.

7.- ¿Cuáles son las competencias esenciales que cree que debe poseer un directivo o jefe de Rrhh?

- Tercer nivel en áreas administrativas. - Conocimiento de leyes vigentes.
 - 3 años de experiencia. - Adm. de talento humano.
 - Manejo de sistemas básico de word. - Inglés básico.

8.- De las siguientes competencias obtenidas del perfil de un directivo de Recursos humanos, cuáles cree que usted posea y en que grado: (entendiéndose que grado a= nivel alto, b=medio y c=bajo)

Pensamiento estratégico	☒ A ☐ B ☐ C	Adaptabilidad al cambio	☒ A ☐ B ☐ C
Liderazgo	☒ A ☐ B ☐ C	Comunicación efectiva	☒ A ☐ B ☐ C
Trabajo en equipo	☒ A ☐ B ☐ C	Innovador e integrador de rr-hh	☒ A ☐ B ☐ C
Integridad	☒ A ☐ B ☐ C	Juicio y toma de decisiones	☒ A ☐ B ☐ C
Inteligencia emocional	☒ A ☐ B ☐ C	Pensamiento analítico	☒ A ☐ B ☐ C

9.- ¿Qué habilidades y competencias relacionadas con las características de género, considera que le han facilitado en el desempeño de sus funciones dentro del área de Rrhh?

Liderazgo en la persona es nato, la persona nace líder y puede desarrollarse. Comunicación con mujeres es comunicarse con mayor facilidad. De igual manera la mujer tiene unida en la parte afectiva, sentimental, ser mucho más fuerte y entender mejor a las personas que el hombre.

10.- ¿Qué características exclusivas del género considera le han desfavorecido en el desempeño de sus funciones dentro del área de Recursos humanos?

Ninguna. (lo dijo muy segura y firme)

11.- Generalmente el área de Rrhh tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones; ¿En cual de ellas logra un mejor desenvolvimiento y en cuál considera ese rendimiento debe ser reforzado?

a) Función de empleo d) Función de Adm. del personal
 b) Función de retribución e) Función de desarrollo de rr-hh
 c) Función de servicios sociales f) Función de relaciones laborales

Logra buen desenvolvimiento: Función de empleo y desarrollo de rr-hh y relaciones laborales.

Rendimiento debe ser reforzado: mínimo, x que no lo maneja, pero si lo verifca.

12.- Un informe realizado en Ecuador por la consultora Deloitte del año 2014, refleja la aptitud y competencia de la mujer como directiva en el área de Rrhh, siendo una de las carreras que mayor concentración de mujeres directivas presenta. ¿A qué cree que se deba esto?

A criterio personal, cree que la mujer como jefe de t.h. puede a la hora por mejor manejar humanos, organizados y comprometidos siendo un comportamiento diferente al género masculino. La mujer evoluciona y crece en competencias de liderazgo y siempre se preocupa.

13.- Si por alguna circunstancia, tuviera que delegar a alguien su cargo, ¿a quién preferiría designarlo, a un hombre o a una mujer? ¿Porque?

Así tendríamos problemas en el género, se fijaría en las aptitudes de la persona. Puede depender de la disponibilidad del tiempo.

14.- De los siguientes valores, entre cuales se encuentra la remuneración mensual que recibe por el cargo que ejerce actualmente:

a) De \$600.00 a \$800.00	☐	d) De \$1.210.00 a \$1.400.00	☐	g) De \$1.810.00 a \$2.000.00	☐
b) De \$810.00 a \$1.000.00	☐	e) De \$1.410.00 a \$1.600.00	☐	h) De \$2.010.00 a \$2.200.00	☒
c) De \$1.010.00 a \$1.200.00	☐	f) De \$1.610.00 a \$1.800.00	☐	i) De \$2.210.00 a \$2.400.00	☐

!Gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



(Encuesta para Superiores de los Jefes del área de Talento o Recursos humanos)

Objetivo:

Conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee su colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos, permitiendo complementar y por ende culminar el trabajo de titulación.

Datos de identificación

Nombre de la Entidad pública:	Génaro del Jefe de Talento o Recursos humanos:
Emov	masculino
Cargo que usted ocupa:	
Gerente General	
Tiempo ocupando el cargo:	Fecha de hoy:
10 meses	19/03/15

A continuación se le presentará algunas competencias o habilidades consideradas primordiales para desempeñarse como representantes del área de Talento o Recursos humanos. En cada una de estas competencias se ha establecido un rango de calificación del 1 al 5. Cada competencia contiene 1 o 2 preguntas. Luego de leer el concepto de cada una de estas competencias, por favor colabore calificando el rango de las mismas y respondiendo a todas las preguntas.

Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.

Encuesta

Calificar el nivel de competencia que posea el colaborador, entendiéndose que 1 es el mínimo y 5 es el máximo

INTEGRIDAD	Capacidad de actuar en concordancia con lo que se dice. Comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☐	☒
	Describa una situación en la que la integridad del Jefe de rr-hh se haya visto a prueba. ¿Cómo actuó? Los cinco ejemplos concuerdan de manera única, es largo, se llega a conclusiones transparentes, hubo presencia pero algo con transparencia.					
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Habilidad para comprender de forma rápida: cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades propias de la organización, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☒	☐
	¿Cuáles son las oportunidades que el Jefe de rr-hh ha identificado para su área en la organización? Prover de uniformes e implementos, no ha habido 5 años el uniforme, se debe actualizar el personal de la institución. Por herramientas para el trabajo, cámaras de foto, agentes de tránsito.					
LIDERAZGO	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en determinada dirección, inspirando valores. Capacidad de motivar e inspirar confianza. Es mediador en ante conflictos. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☐	☒
	Describa el ejemplo de un logro concreto y destacado de la gestión del Jefe de rr-hh como líder? Algunos cosas, siempre él ha estado por mediar conflictos entre gente, más de regir el clima laboral con calma, opinión que él mismo otorga.					
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad de adaptarse a los cambios, modificando si es necesario la propia conducta cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio externo o interno. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
		☐	☐	☐	☒	☐
	Cuando se le ha solicitado al Jefe de rr-hh, que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área, o, cuando se ha enfrentado a cambios en general, ¿Cómo asumió la responsabilidad, y, cómo la manejó? Debe aprender a ser más flexible, diferente, muy buena respuesta a problemas, buscar solución, y a después centrado en ellos. Por más tolerantes.					

Es entendible, participativo, en org. de evento que no concuerdan el día.
Buen trabajo en equipo, de ahí el éxito, es crítica, es ayuda entre ellos.

COMUNICACIÓN EFFECTIVA	Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
				☒	☒	
TRABAJO EN EQUIPO	¿Cómo es la comunicación del Jefe de rr-hh con todo el personal de la organización (superiores, pares, subordinados)? ¿Como ha sido la respuesta de colaboradores frente a intervenciones o convocatorias del Jefe de rr-hh?	Se requiere más claridad y escuchar las razones de otras personas, se es constante, pero a veces no puede dar prioridad, debe ser imparcial. Ella tiene un carácter firme, que no ignora todo, dicen que no es cortés. La respie...				
	Capacidad genuina de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
INNOVADOR E INTEGRADO RDE RRHH	¿Rr-hh se muestra colaborador cuando se realizan reuniones, actividades planteadas por su persona u otras áreas? ¿Como es su aporte?	Abiertamente, participa más, es buen aporte, buenas ideas, buenas soluciones, le hace de forma voluntaria en proyectos.				
	Capacidad de innovar e integrar prácticas de rrhh para resolver problemas de negocio. Poseer conocimientos recientes sobre prácticas claras del capital humano. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
PENSAMIENTO ANALÍTICO	¿Cómo está el desarrollo del talento de los trabajadores de la empresa (índice de desempeño)?	Está bien, se está trabajando, hubo rr-hh muy desorganizado, se está mejorando en el manual de funciones, igual evaluación de desempeño.				
	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades y relaciones causales entre los componentes.	1	2	3	4	5
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	¿Qué tipo de problemas ha presentado el área de Rr-hh, y, quién se encarga de dar solución a estos problemas, como lo hace?	Falta de control escrito, no en base de datos en empleados, existencia de evaluaciones (ordenar), delegación en base de datos. La rep. de f.h. ha hecho caso de todo, en conjunto con general x lo establecido en los permisos. Bueno resultado...				
	Capacidad para actuar con velocidad y juicio, cuando son necesarias decisiones importantes como: cumplir con sus competidores o superarlos, atender necesidades del cliente o mejorar a la organización. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
INTELIGENCIA EMOCIONAL	¿Cuándo usted ha delegado la toma de decisiones al Jefe de rr-hh, cuáles han sido los resultados? ¿El JefeRr-hh ha necesitado ayuda en la toma de decisiones o lo ha hecho solo?	En vista buena, se le pidió el criterio y dio buen criterio, se gustó el con, se me fueron de cirios. A los 1000 cuando se debe, en dems legules, a funcionarios que form decisiones, se emienda.				
	Habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender la de los demás, y, utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. (Alles Martha, 2003)	1	2	3	4	5
	¿El Jefe de rr-hh tiene capacidad de escuchar y empatizar con el resto de colaboradores (pares, subordinados, superiores)?	Si tiene, pero debe mejorar en paciencia, tolerancia, respeto y empleados. Los se di en varias oídos, con los demás la com. es buena.				
	¿Ante situaciones conflictivas o problemas, en los cuáles se ha visto involucrado al Jefe de rr-hh, este ha demostrado dominio ante sus propias emociones? ¿Cómo?	En todos dominó cuando está solo puede demostrar desidia, pero ante personas no dominó.				

¡Gracias por su colaboración!

**SOLICITUDES
DIRIGIDAS A LAS
ENTIDADES PÚBLICAS**

Cuenca, 04 de marzo del 2015

Dr. Alfredo Aguilar

Gerente general EMOV

De mi consideración

Yo, Fanny Carolina Crespo González, egresada de la Universidad del Azuay, después de saludarlo cordialmente, me dirijo a usted, con el fin de solicitar de manera respetuosa la debida autorización para realizar en su institución o empresa, parte del trabajo de campo, complementario al trabajo de tesis de grado, cuyo tema es: "Estudio del rol de la mujer en el área de la Jefatura de Recursos humanos en las empresas públicas que operan en la ciudad de Cuenca".

El trabajo de campo consiste en la aplicación de una entrevista y una encuesta, La entrevista está dirigida al responsable del área de Talento humano: Ing. Karla Centeno (Subgerente de Talento humano), con el objetivo de conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos; y la encuesta se le aplicará al Jefe o superior inmediato del responsable del área de Talento humano: Dr. Alfredo Aguilar (Gerente general), con el objetivo de conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee el colaborador como representante del área de Recursos o Talento humano.

La entrevista y la encuesta será aplicada por mi persona, la duración de las mismas oscilará entre 20 a 30 minutos máximo, dependiendo de la disponibilidad de la persona entrevistada o encuestada. Mi trabajo en la entidad o institución será respetuosa respecto al horario de trabajo de las personas con quienes deberé reunirme, para lo cual, estoy dispuesta a acomodarme al horario y espacio dispuesto por la institución; sin embargo pido cordialmente se fije una fecha no muy distante a la presente solicitud, debido al tiempo límite de desarrollo asignado al tema de tesis antes referido.

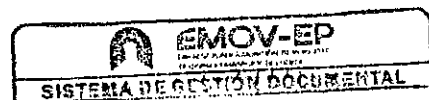
La presente investigación servirá solo para efectos de obtener información que me permita cumplir con los objetivos previamente planteados y llegar a una conclusión en el tema de tesis. Por lo que me comprometo a guardar sigilo respecto a la información obtenida, a los nombres del entrevistado y encuestado.

Por la favorable acogida, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente

Fanny Carolina Crespo González
Egresada de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay
CC: 010608655-6

Cel: 0984419375
Casa: 2 810-209



04 MAR 2015

RECIBIDO

FIRMA:  HORA: 10:31

Ing. Carolina Crespo

Oficio No. EMOV EP-SG-TTHH-2015-0023-OF
Cuenca, 05 de Marzo de 2015

Señora
Fanny Carolina Crespo Gonzalez
Su despacho

De mi consideración:

Por medio del presente y, en base al Trámite 1385, recibido en esta dependencia el 04 de marzo de 2015, en el que se solicita autorización para efectuar la aplicación de entrevistas a los responsables del área del Talento Humano y al Representante o Jefe Inmediato, como parte del trabajo de Grado **“Estudio del Rol de la mujer en el área de la Jefatura de Recursos Humanos en las empresas públicas que operan en la ciudad de Cuenca”** con el objeto de conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefe o Representante del área; ante lo cual debo indicar que la entrevista a la Subgerente de Talento Humano, se la podrá efectuar el día 05 de marzo de 2015, en la oficina de esta subgerencia, a partir de las 15:00, con respecto al Gerente General, se a dispuesto la misma para el día Lunes 9 de marzo de 2015, a partir de las 09:00, previo anuncio con la Sra. Vannesa Quito, Secretaria General de la Empresa, por lo que solicitamos estar 5 minutos antes.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Ing. Com. Carla Mariela Zenteno Condo
SUBGERENTE TALENTO HUMANO

NUT. EMOV EP-2015-3382
CZC/cfs

Vannesa
Quito

Tuércoles 19 marzo
14:00



EMPRESA DE MOVILIDAD,
TRÁNSITO Y TRANSPORTE
DE CUENCA, EMOV EP.

Carlos Arizaga Toral y Tarquino Cordero,
sector Misticota
Teléfono: (07) 2854 878
Cuenca, Ecuador
www.emov.gob.ec

Ext:
105

@emov_ep
EMOV Cuenca

Cuenca, 06 de febrero del 2015

Doctor,

Andrés Vicuña

Administrador de la Federación deportiva del Azuay

De mi consideración

Yo, Fanny Carolina Crespo, egresada de la Universidad del Azuay, después de saludarlo cordialmente, me dirijo a usted, con el fin de solicitar de manera respetuosa la debida autorización para realizar en su institución o empresa, parte del trabajo de campo, complementario al trabajo de tesis de grado, cuyo tema es: "Estudio del rol de la mujer en el área de la Jefatura de Recursos humanos en las empresas públicas que operan en la ciudad de Cuenca".

El trabajo de campo consiste en la aplicación de una entrevista y una encuesta. La entrevista está dirigida al responsable del área de Talento humano: Dr. René Ugalde (Coordinador de Talento humano), con el objetivo de conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos; y la encuesta se le aplicará al Jefe o Superior inmediato del responsable del área de Talento humano: Dr. Andrés Vicuña (Administrador), con el objetivo de conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee el colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos.

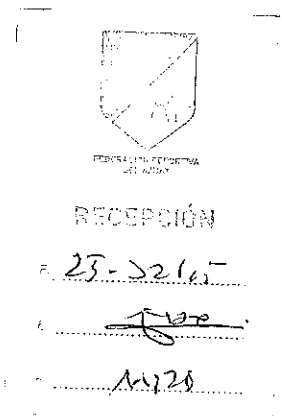
La entrevista y encuesta será aplicada por mi persona, la duración de las mismas oscilará entre 30 minutos a 1 hora, dependiendo de la disponibilidad de la persona entrevistada o encuestada. Mi trabajo en la entidad o institución será respetuosa respecto al horario de trabajo de las personas con quienes deberé reunirme para lo cual, estoy dispuesta a respetar el horario y espacio dispuesto por usted; sin embargo pido cordialmente se fije una fecha no muy distante a la presente solicitud, debido al tiempo límite de desarrollo asignado al tema de tesis antes referido.

La presente investigación servirá solo para efectos de obtener información que me permita cumplir con los objetivos previamente planteados y llegar a una conclusión en el tema de tesis. Por lo que me comprometo a guardar sigilo respecto a la información obtenida, a los nombres de encuestados y entrevistados.

Por la favorable acogida, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente


Fanny Carolina Crespo
CC: 010608655-6



810644
811 763

Cuenca, 21 de febrero del 2015

Dra. Andrea Arteaga Iglesias
Gerente General Empresa de aseo EMAC EP

De mi consideración:

Yo, Fanny Carolina Crespo, egresada de la Universidad del Azuay, después de saludarla cordialmente, me dirijo a usted, con el fin de solicitar de manera respetuosa la debida autorización para realizar en su institución o empresa, parte del trabajo de campo, complementario a mi trabajo de tesis de grado, cuyo tema es: "Estudio del rol de la mujer en el área de la Jefatura de Recursos humanos en las empresas públicas que operan en la ciudad de Cuenca". El mismo tiene por objetivo: Conocer el rol que desempeña una mujer como Jefa del área de Talento o Recursos Humanos

El trabajo de campo consiste en la aplicación de una entrevista y una encuesta a 2 colaboradores de su entidad. La entrevista está dirigida al responsable del área de Talento humano: Dra. María Fernanda Astudillo (Directora de Talento humano), con el objetivo de conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos; y la encuesta se le aplicará al Jefe o Superior inmediato del responsable del área de Talento humano, en este caso su persona: Dra. Andrea Arteaga Iglesias (Gerente General), con el objetivo de conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee el colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos.

La entrevista y encuesta será aplicada por mi persona, la duración de las mismas oscila entre 20 a 30 minutos, dependiendo de la disponibilidad de la persona entrevistada o encuestada. Mi trabajo en la entidad o institución será respetuosa respecto al horario de trabajo de las personas con quienes deberé reunirme para lo cual, estoy dispuesta a respetar el horario y espacio dispuesto por usted; sin embargo pido cordialmente se fije una fecha no muy distante a la presente solicitud, debido al tiempo límite de desarrollo asignado al tema de tesis antes referido.

La presente investigación servirá solo para efectos de obtener información que me permita cumplir con los objetivos previamente planteados y llegar a una conclusión en el tema de tesis, obteniendo así el título de Licda. en Psicología Organizacional. Esta investigación también permitirá a su entidad tener una apreciación acerca de las competencias esenciales necesarias para desempeñarse como superior del área de Talento humano (competencias obtenidas a través de un estudio investigativo bibliográfico), a la vez permitirá obtener una valoración propia y una externa, acerca del desempeño del representante del área de Talento humano, así como el reconocimiento de la aportación que se tiene en el área por poseer ciertas características de género. Por todo lo mencionado, me comprometo a guardar sigilo respecto a la información obtenida, a los nombres de la encuestada y de la entrevistada.

Por la favorable acogida, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente

Fanny Carolina Crespo González
Egresada de Psicología Organizacional, Universidad del Azuay
CI: 010608655-6

EMAC-EP

ATENCIÓN AL CLIENTE
Hora: 10:15 Firma:

Cuenca, 05 de febrero del 2015

Ing. Wilson Quito

Director financiero y de Talento humano

Gobernación del Azuay

De mi consideración

Yo, Fanny Carolina Crespo, egresada de la Universidad del Azuay, después de saludarlo cordialmente, me dirijo a usted, con el fin de solicitar de manera respetuosa la debida autorización para realizar en su institución o empresa, parte del trabajo de campo, complementario al trabajo de tesis de grado, cuyo tema es: "Estudio del rol de la mujer en el área de la Jefatura de Recursos humanos en las empresas públicas que operan en la ciudad de Cuenca".

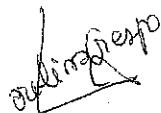
El trabajo de campo consiste en la aplicación de una entrevista y una encuesta. La entrevista está dirigida al responsable del área de Talento humano: su persona Ing. Wilson Quito (Director financiero y de Talento humano), con el objetivo de conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos; y la encuesta se le aplicará al Jefe o Superior inmediato del responsable del área de Talento humano: Ing. Joaquín Peña (Jefe Político y segunda Autoridad de la Provincia), con el objetivo de conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee el colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos.

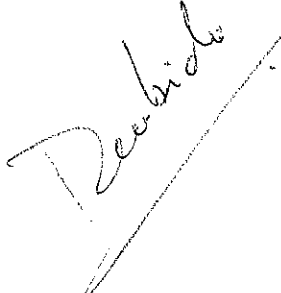
La entrevista y encuesta será aplicada por mi persona, la duración de las mismas oscilará entre 30 minutos a 1 hora, dependiendo de la disponibilidad de la persona entrevistada o encuestada. Mi trabajo en la entidad o institución será respetuosa respecto al horario de trabajo de las personas con quienes deberé reunirme para lo cual, estoy dispuesta a respetar el horario y espacio dispuesto por usted; sin embargo pido cordialmente se fije una fecha no muy distante a la presente solicitud, debido al tiempo límite de desarrollo asignado al tema de tesis antes referido.

La presente investigación servirá solo para efectos de obtener información que me permita cumplir con los objetivos previamente planteados y llegar a una conclusión en el tema de tesis. Por lo que me comprometo a guardar sigilo respecto a la información obtenida, a los nombres de encuestados y entrevistados.

Por la favorable acogida, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente


Fanny Carolina Crespo
CC: 010608655-6



05/02/15

Cuenca, 05 de febrero del 2015

Dr. Leonardo Fabián Ochoa Andrade

Director de Desarrollo institucional y de Talento humano

Municipio de Cuenca

De mi consideración

Yo, Fanny Carolina Crespo, egresada de la Universidad del Azuay, después de saludarlo cordialmente, me dirijo a usted, con el fin de solicitar de manera respetuosa la debida autorización para realizar en su institución o empresa, parte del trabajo de campo, complementario al trabajo de tesis de grado, cuyo tema es: "Estudio del rol de la mujer en el área de la Jefatura de Recursos humanos en las empresas públicas que operan en la ciudad de Cuenca".

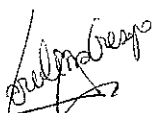
El trabajo de campo consiste en la aplicación de una entrevista y una encuesta. La entrevista está dirigida al responsable del área de Talento humano: su persona, Dr. Leonardo Ochoa (Director de Desarrollo institucional y de Talento humano), con el objetivo de conocer las ventajas y desventajas que tiene una mujer/hombre como Jefes o representantes del área de Talento o Recursos humanos; y la encuesta se le aplicará al Jefe o Superior inmediato del responsable del área de Talento humano: Marcelo Cabrera (Alcalde de Cuenca, cargo en el municipio), con el objetivo de conocer la percepción respecto a los talentos y capacidades que posee el colaborador como representante del área de Talento o Recursos humanos.

La entrevista y encuesta será aplicada por mi persona, la duración de las mismas oscilará entre 30 minutos a 1 hora, dependiendo de la disponibilidad de la persona entrevistada o encuestada. Mi trabajo en la entidad o institución será respetuosa respecto al horario de trabajo de las personas con quienes deberé reunirme para lo cual, estoy dispuesta a respetar el horario y espacio dispuesto por usted; sin embargo pido cordialmente se fije una fecha no muy distante a la presente solicitud, debido al tiempo límite de desarrollo asignado al tema de tesis antes referido.

La presente investigación servirá solo para efectos de obtener información que me permita cumplir con los objetivos previamente planteados y llegar a una conclusión en el tema de tesis. Por lo que me comprometo a guardar sigilo respecto a la información obtenida, a los nombres de encuestados y entrevistados.

Por la favorable acogida, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente


Fanny Carolina Crespo
CC: 010608655-6

