



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL BANCO  
CAPITAL S. A. Y SU IMPACTO**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERAS COMERCIALES**

**AUTORAS**

**LORENA STEFANIA TOSTIGE COLLAHUAZO**

**FABIOLA DENISE VILLAFUERTE COELLO**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**2012**

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por las ideas, hechos y doctrinas expresadas en este proyecto de investigación, corresponde exclusivamente a las Autoras, el patrimonio intelectual del mismo a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

---

Lorena Tostige Collahuazo.

---

Fabiola Villafuerte Coello

## DEDICATORIA

La concepción de esta tesis está dedicada a mi madre, padre y hermanos quienes a lo largo de mi vida han sido un pilar fundamental, velando por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. A mis padres por su tenacidad, apoyo y lucha constante en todo lo necesario para cumplir mis objetivos como persona y estudiante.

A todo el resto de familia y amigos que de una u otra manera me han llenado de sabiduría para terminar la tesis. A todos en general por darme el tiempo para realizarme profesionalmente.

Lorena Tostige Collahuazo.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo, producto del esfuerzo realizado, lo dedico de manera muy especial a mis padres y a mi hermano por ser las personas más importantes en mi vida, quienes con su cariño y amor fraternal supieron incentivar y darme el apoyo necesario para culminar con gran éxito esta etapa de mi vida; de igual forma se la dedico a mi abuela quien ha estado siempre a mi lado para brindarme sus sabios consejos.

Fabiola Villafuerte

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para realizar este arduo trabajo. Mi sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna forma, han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. A mis padres, hermanos y pareja por su ayuda incondicional día tras día por siempre brindarme su apoyo, tanto sentimental, como económico. A mi amiga y compañera Fabiola Villafuerte que durante todos estos años ha estado presente en las mejores y peores situaciones, su colaboración, ánimo, pero sobre todo su amistad. A mi jefe Sr. Fernando Zambrano por su infinita paciencia, sin números de permisos en horas laborales para poder cumplir mis metas trazadas. Al Banco Capital S.A. y a los colaboradores de la agencia en la ciudad de Guayaquil por brindarnos información relevante para análisis objetivo del proyecto. Sin el aporte de todos hubiese sido imposible que este trabajo llegue a un feliz término.

Lorena Tostige Collahuazo.

## AGRADECIMIENTO

En nuestro paso por la vida nos embarcamos en proyectos que serían imposibles de realizar sin la colaboración de otros. En este caso concreto, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de alguna u otra manera, han contribuido a que, finalmente, esta tesis sea una realidad.

Agradezco a Dios todopoderoso por bendecir e iluminar cada día de mi vida, de igual forma mi más sincero agradecimiento a mis padres y hermano por inculcarme el amor a los estudios y brindarme apoyo durante esta etapa de mi vida.

Agradezco también a mi compañera y amiga Lorena Tostige no solamente por el esfuerzo y esmero que ha puesto para culminar esta obra, sino también por los buenos y malos momentos que compartimos durante nuestra carrera universitaria.

Agradezco de manera muy especial al Econ. Carlos Izurieta, quien nos ha dirigido de manera muy comedida, orientándonos con sus conocimientos para finalizar con éxito el presente trabajo

Fabiola Villafuerte

**INDICE GENERAL****Páginas Preliminares**

Portada	I
Página de Propiedad	II
Dedicatoria	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Agradecimiento	VI
Índice General	VII
Índice de Tablas	XIV
Índice de Figuras	XVI
Resumen Ejecutivo	XVIII
Summary	XIX
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. EL PROBLEMAS Y SUS GENERALIDADES</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento y formulación del problema	3

1.1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.2. Formulación del problema	3
1.2. Alcance del proyecto	4
1.3. Justificación del proyecto	7
1.4. Objetivos generales y específicos	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos	8
1.5. Intencionalidad de la investigación	9
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	10
2.1. Talento humano y otras variables	10
2.1.1. Talento humano	10
2.1.1.1. Definición de talento	10
2.1.1.2. Definición de talento humano	11
2.1.1.3. Gestión del talento humano	11
2.1.1.4. Lo que no se debe ignorar para gestionar el talento	14
2.1.1.5. Importancia de la administración del talento humano	19



<b>2.1.1.6.</b>	Nuevos desafíos de la gestión del talento humano.	20
<b>2.1.1.7.</b>	Nuevo rol del administrador de talento humano	20
<b>2.1.2.</b>	Relación de talento humano y otras variables	21
<b>2.1.2.1.</b>	Motivación organizacional	21
<b>2.1.2.1.1.</b>	Modelo de motivación hacia la excelencia.	24
<b>2.1.2.2.</b>	Comunicación organizacional	26
<b>2.1.2.2.1.</b>	Definición de comunicación.	26
<b>2.1.2.2.2.</b>	Elementos de la comunicación	28
<b>2.1.2.2.3.</b>	Definición de comunicación organizacional	31
<b>2.1.2.2.4.</b>	Importancia de la comunicación organizacional	31
<b>2.1.2.2.5.</b>	Propósito de la comunicación organizacional	32
<b>2.1.2.2.6.</b>	Comunicación externa	32
<b>2.1.2.2.7.</b>	Comunicación interna.	32
<b>2.1.2.2.8.</b>	Escenarios de la comunicación organizacional.	34
<b>2.1.2.2.9.</b>	Flujo de comunicación en las organizaciones.	35

<b>2.1.2.2.10.</b>	La comunicación escrita, oral y no verbal.	38
<b>2.1.2.2.11.</b>	Herramientas de la comunicación organizacional para motivar.	41
<b>2.1.2.3.</b>	Barreras de la comunicación organizacional	42
<b>2.2.</b>	Capacitación y desarrollo	44
<b>2.2.1.</b>	Definición de capacitación	44
<b>2.2.1.1.</b>	Importancia de la capacitación	45
<b>2.2.1.2.</b>	Beneficios de la capacitación	45
<b>2.2.1.3.</b>	Tipos de capacitación	46
<b>2.2.1.4.</b>	Propósitos fundamentales de la capacitación	47
<b>2.2.2.</b>	Definición de desarrollo	48
<b>2.2.2.1.</b>	Proceso general de desarrollo	48
<b>2.2.2.2.</b>	Técnicas para el desarrollo de colaboradores	48
<b>2.2.3.</b>	Desarrollo organizacional	49
<b>2.2.3.1.</b>	Presupuestos básicos del desarrollo organizacional	49
<b>2.2.3.2.</b>	Características del desarrollo organizacional	53
<b>2.2.3.3.</b>	El proceso del desarrollo organizacional	54

<b>2.2.3.4.</b> Técnicas de intervención en desarrollo organizacional	55
<b>2.2.3.5.</b> Modelos de desarrollo organizacional	56
<b>2.2.3.6.</b> Objetivos del desarrollo organizacional	57
<b>2.3.</b> Evaluación de desempeño	57
<b>2.3.1.</b> Objetivos de la evaluación del desempeño	58
<b>2.3.2.</b> Pasos para realizar la evaluación del desempeño	59
<b>2.3.3.</b> Responsabilidades de la evaluación del desempeño	60
<b>2.3.4.</b> Beneficios de la evaluación del desempeño	61
<b>2.3.5.</b> Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	62
<b>2.4.</b> Análisis y descripción del cargo	68
<b>2.4.1.</b> Definición de análisis de cargo	69
<b>2.4.1.1.</b> Estructura del análisis de cargo	70
<b>2.4.1.2.</b> Objetivos del análisis de cargo	71
<b>2.4.1.3.</b> Métodos para realizar el análisis de cargo	72
<b>2.4.2.</b> Descripción de cargo	75
<b>2.4.2.1.</b> Elementos de la descripción de cargo	75

<b>2.4.2.2.</b> Normas para las descripciones de cargo	76
<b>2.5.</b> Hipótesis general	77
<b>2.6.</b> Variables dependientes	78
 <b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	79
<b>3.1.</b> Muestra	79
<b>3.2.</b> Métodos, técnicas e instrumentos	80
<b>3.2.1.</b> Métodos de investigación	80
<b>3.2.2.</b> Técnicas de recopilación de datos	80
<b>3.2.3.</b> Instrumentos de recopilación de datos	80
<b>3.3.</b> Procesamiento de datos	81
<b>3.3.1.</b> Análisis e interpretación de datos	81
<b>3.3.2.</b> Análisis general de resultados	111
 <b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4. INFORME TÉCNICO FINAL</b>	112
<b>4.1.</b> Conclusión	112

4.2. Recomendaciones	115
4.3. Propuesta	116
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	121
<b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS</b>	122
<b>ANEXOS</b>	122

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla N° 1</b>	Retroalimentación y su efecto	25
<b>Tabla N° 2</b>	Tabulación pregunta N° 1	81
<b>Tabla N° 3</b>	Tabulación pregunta N° 2	82
<b>Tabla N° 4</b>	Tabulación pregunta N° 3	83
<b>Tabla N° 5</b>	Tabulación pregunta N° 4	84
<b>Tabla N° 6</b>	Tabulación pregunta N° 5	85
<b>Tabla N° 7</b>	Tabulación pregunta N° 6	86
<b>Tabla N° 8</b>	Tabulación pregunta N° 7	87
<b>Tabla N° 9</b>	Tabulación pregunta N° 8	88
<b>Tabla N° 10</b>	Tabulación pregunta N° 9	89
<b>Tabla N° 11</b>	Tabulación pregunta N° 10	90
<b>Tabla N° 12</b>	Tabulación pregunta N° 11	91
<b>Tabla N° 13</b>	Tabulación pregunta N° 12	92
<b>Tabla N° 14</b>	Tabulación pregunta N° 13	93
<b>Tabla N° 15</b>	Tabulación pregunta N° 14	94
<b>Tabla N° 16</b>	Tabulación pregunta N° 15	95
<b>Tabla N° 17</b>	Tabulación pregunta N° 16	96
<b>Tabla N° 18</b>	Tabulación pregunta N° 17	97
<b>Tabla N° 19</b>	Tabulación pregunta N° 18	98
<b>Tabla N° 20</b>	Tabulación pregunta N° 19	99
<b>Tabla N° 21</b>	Tabulación pregunta N° 20	100
<b>Tabla N° 22</b>	Tabulación pregunta N° 21	101
<b>Tabla N° 23</b>	Tabulación pregunta N° 22	102

<b>Tabla N° 24</b>	Tabulación pregunta N° 23	103
<b>Tabla N° 25</b>	Tabulación pregunta N° 24	104
<b>Tabla N° 26</b>	Tabulación pregunta N° 25	105
<b>Tabla N° 27</b>	Tabulación pregunta N° 26	106
<b>Tabla N° 28</b>	Tabulación pregunta N° 27	107
<b>Tabla N° 29</b>	Tabulación pregunta N° 28	108
<b>Tabla N° 30</b>	Tabulación pregunta N° 29	109
<b>Tabla N° 31</b>	Tabulación pregunta N° 30	110

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura N° 1</b>	Diagrama del Proceso de Comunicación	28
<b>Figura N° 2</b>	Flujo de la Comunicación Organizacional	36
<b>Figura N° 3</b>	Resultados pregunta N° 1	81
<b>Figura N° 4</b>	Resultados pregunta N° 2	82
<b>Figura N° 5</b>	Resultados pregunta N° 3	83
<b>Figura N° 6</b>	Resultados pregunta N° 4	84
<b>Figura N° 7</b>	Resultados pregunta N° 5	85
<b>Figura N° 8</b>	Resultados pregunta N° 6	86
<b>Figura N° 9</b>	Resultados pregunta N° 7	87
<b>Figura N° 10</b>	Resultados pregunta N° 8	88
<b>Figura N° 11</b>	Resultados pregunta N° 9	89
<b>Figura N° 12</b>	Resultados pregunta N° 10	90
<b>Figura N° 13</b>	Resultados pregunta N° 11	91
<b>Figura N° 14</b>	Resultados pregunta N° 12	92
<b>Figura N° 15</b>	Resultados pregunta N° 13	93
<b>Figura N° 16</b>	Resultados pregunta N° 14	94
<b>Figura N° 17</b>	Resultados pregunta N° 15	95
<b>Figura N° 18</b>	Resultados pregunta N° 16	96
<b>Figura N° 19</b>	Resultados pregunta N° 17	97
<b>Figura N° 20</b>	Resultados pregunta N° 18	98
<b>Figura N° 21</b>	Resultados pregunta N° 19	99
<b>Figura N° 22</b>	Resultados pregunta N° 20	100
<b>Figura N° 23</b>	Resultados pregunta N° 21	101



<b>Figura N° 24</b>	Resultados pregunta N° 22	102
<b>Figura N° 25</b>	Resultados pregunta N° 23	103
<b>Figura N° 26</b>	Resultados pregunta N° 24	104
<b>Figura N° 27</b>	Resultados pregunta N° 25	105
<b>Figura N° 28</b>	Resultados pregunta N° 26	106
<b>Figura N° 29</b>	Resultados pregunta N° 27	107
<b>Figura N° 30</b>	Resultados pregunta N° 28	108
<b>Figura N° 31</b>	Resultados pregunta N° 29	109
<b>Figura N° 32</b>	Resultados pregunta N° 30	110

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo trata sobre la satisfacción laboral, ya que en el ambiente competitivo de hoy en día una adecuada gestión del talento humano es ineludiblemente necesaria para reconocer el potencial, capacidades, sentimientos y emociones del ser humano, logrando así el crecimiento de las organizaciones; y alcanzando objetivos planteados.

El propósito fundamental de este proyecto es reorganizar el área de talento humano con la finalidad de crear un vínculo emocional con el cliente interno del Banco Capital S. A. de la sucursal ubicada en la ciudad de Guayaquil, mejorando la gestión y con ello eliminando las falencias; para efectuar este trabajo se empleó la técnica de la encuesta, además de realizar previamente un análisis y descripción de los cargos existentes con la finalidad de reconocer las funciones y responsabilidades.

Basándonos en estas premisas en el Capítulo II buscamos observar como es la interacción entre las personas y la organización. Para esto hemos tratado temas tales como; el talento humano (definición, gestión e importancia) sus variables relacionadas como la motivación y la comunicación (definición, importancia, propósitos, escenarios y flujos). Analizamos el concepto, importancia, beneficios, tipos y propósitos fundamentales de la capacitación, además de enfocarnos en el desarrollo organizacional (concepto, características, proceso, técnicas, modelos y objetivos). Examinamos lo que es la evaluación de desempeño conjuntamente como se debe realizarla, quienes son los responsables, cuáles son los beneficios y que métodos existen. Finalmente investigamos el análisis de cargo (definición, objetivos y métodos), y la descripción de cargo (concepto, elementos y normas).

Se recomienda canalizar al talento humano dentro de la organización a través de procesos que los ayuden a impulsarlos y desarrollarlos, orientándolos a una cultura de excelencia de servicio al cliente, convirtiéndolo en una herramienta efectivamente importante.

## SUMMARY

The present work is about job satisfaction, because in the competitive environment today proper management of human talent is unavoidably necessary to recognize the potential, abilities, feelings and emotions of being human, thus achieving growth organizations; and reaching goals.

The purpose of this project is to reorganize the area of human talent in order to create an emotional bond with the internal customer of Banco Capital S. A. branch located in the city of Guayaquil, improving management and thus removing the shortcomings; for this work employed the technique of the survey, previously in addition to an analysis and description of the charges in order to recognize the roles and responsibilities.

Based on these premises in Chapter II we see how the interaction between people and the organization is. For this we have addressed issues such as; human talent (definition, management and importance) their related variables such as motivation and communication (definition, importance, purpose, stages and flows). We analyze the concept, importance, benefits, types and key training purposes, as well as focus on organizational development (concept, features, processes, techniques, models and objectives). We examine what is the performance evaluation should be performed together as, who is responsible, what are the benefits and that methods exist. Finally we investigate the charge analysis (definition, objectives and methods), and job description (concept, elements and standards).

Channel is recommended human talent within the organization through processes that help to propel and develop, orienting to a culture of customer service excellence, effectively making it an important tool.

## INTRODUCCION

La presente investigación se refiere al recurso más importante del Banco Capital S. A. es precisamente el talento humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral bueno para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficacia estudiando su reorganización e impacto.

El objetivo principal es identificar la problemática existente en Banco Capital S.A. del área de Talento Humano en la temática de cómo manejar, dirigir, valorar, comunicar y motivar a su personal, así también el comportamiento que adopten los empleados para cumplir sus funciones generales y específicas, para poder aplicar en la práctica uno de los tantos conceptos que involucran al Desarrollo Organizacional: “la satisfacción en el trabajo”, o en este caso la insatisfacción en el trabajo y las repercusiones que puede tener para la organización en general, lo cual puede ser muy beneficioso al entender la relación satisfacción-productividad en los trabajadores, enfocándose en un objetivo en común: Brindar atención de calidad a los clientes actuales y potenciales; identificando y aprovechando las habilidades y destrezas del talento humano para disponer de ellos en el cargo adecuado en el momento oportuno, además de proporcionar al personal competencias, actitudes y la motivación necesaria para el logro de los objetivo organizacionales y personales de manera efectiva.

El análisis realizado contempla diagnosticar el nivel de satisfacción del talento humano, definir las funciones generales y específicas del personal que labora en la sucursal de la ciudad de Guayaquil del Banco Capital S.A., adecuar canales correctos y planes de comunicación, determinando plazos de resolución de problemas donde el área de talento humano adhiera técnicas y programas de acción para crear confianza en la organización. Para tal fin se intenta implementar un programa de talleres encaminados a facilitar la comunicación, integración, satisfacción, motivación del talento humano; un plan de comunicación que genere

cooperación y que implique a todo el talento, en base a una imagen positiva y coherente de la institución que ayude a alcanzar los objetivos de negocio e incrementar el conocimiento mutuo.

Fomentar la cultura de las reuniones en el cual el talento pueda exponer las problemáticas en torno a sus actividades u opiniones para el mejoramiento continuo de los procesos mejorando su rendimiento presente y futuro, aumentando sus capacidades a través de la mejora de sus conocimientos y habilidades; crear un programa de actividades para lograr mayor motivación del empleado a través del reconocimiento de desempeño laboral; delegar a una persona que desarrolle actividades relacionadas con el área de talento humano, sujeto a ciertas limitaciones; realizar evaluación de desempeño periódicamente, ya que a través de este instrumento se obtendrán resultados claves en cuanto al logro de objetivos y metas de la institución.

En las conclusiones se presentan los resultados más representativos de la metodología utilizada en la investigación se basa en una encuesta específicamente a la población constituida por 12 empleados de la sucursal del Banco Capital S.A. de la ciudad de Guayaquil, a través de un cuestionario cuantitativo a los empleados de la misma y del análisis de los mismos, se estima realizar un informe dirigido a la empresa bajo estudio para poder aportar a la empresa para mejorar las condiciones laborales existentes.

## **5. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **5.1. Planteamiento y formulación del problema**

#### ***5.1.1. Planteamiento del problema***

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa, para de esta manera tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, contando a empleados y directivos. Es por eso la necesidad de abordar este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar la vida familiar y laboral.

La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios, cada vez es más importante eliminar la deserción laboral por desmotivación del personal, prescindir de los canales de comunicación deficientes y falta de definición de funciones que están contribuyendo involuntariamente a deteriorar la imagen de esta empresa, la calidad de su servicio, e influye en su lento crecimiento y desarrollo organizacional, bajando los niveles de productividad y calidad.

#### ***5.1.2. Formulación del problema***

En el presente trabajo se realiza una investigación sobre el grado de satisfacción laboral desarrollada en el Banco Capital S. A., por lo que es necesario analizar el compromiso del personal en el desarrollo empresarial, para poder detectar cuáles son las causas que conllevan a renuncias permanentes en las organización,

causando un problema ya que requerirá de nuevo personal y volver a capacitar provocando una pérdida de tiempo que se convertirá en costo.

También se busca mejorar las acciones de manejo del personal para obtener un desarrollo constante. Para esto es necesaria una reestructuración de la organización en el área de talento humano y así salvar la integridad empresarial y la de los empleados. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

## **5.2. Alcance del proyecto**

Banco Capital S.A., constituida en 1991 como Compañía Corporación de Intermediación Financiera S.A. "CORFINSA"; en 1995 la entidad cambió su denominación a Corporación Financiera S.A. CORFINSA Sociedad Financiera; posteriormente Corporación Financiera S.A. Corfinsa dejó de ser una sociedad financiera y pasó a ser Banco. Según la resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la entidad cumplió con los requisitos: reformar sus estatutos y aumentar su capital autorizado. Esto último lo hizo al agregar \$12 millones a su capital, el cual ahora es de \$20 millones.

Los trámites empezaron el 17 de noviembre de 2006. El cambio deberá ser notificado a la Notaría Segunda del cantón Ibarra, lugar de donde procede el ahora Banco Corfinsa S.A., y el 18 de abril de 2007 cambia su denominación a BANCO CAPITAL S.A., su casa matriz se encuentra en la ciudad de Quito, contando además con sucursales en las ciudades de Ibarra, Cuenca, Ambato, Otavalo y Guayaquil, a cinco agencias localizadas en la ciudad capital y alrededores, pero tiene planes de ampliar la red en este año a otras ciudades, las más extensas y pobladas del país. Y así sumar más clientes a los 8 mil que al momento reporta.



**Imagen del Banco Capital, sucursal Guayaquil (Av. 9 de Octubre y Tulcán)**

Banco Capital S.A. ha mantenido una calificación de riesgo de AA., a más de servicios generales como cuentas, inversiones, préstamos y compra de cartera (o factoring), el Banco ofrece líneas de crédito con la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Además, el Banco atenderá a sus clientes a nivel nacional en todas las oficinas de Servipagos, y tiene en proyecto convenios con otras entidades bancarias para atender a través de la red de cajeros automáticos, así como también banca electrónica en Internet y tarjetas de crédito y débito.



Este nuevo Banco es de tipo comercial y está dirigido a las personas naturales y medianas y pequeñas empresas, para impulsar sus proyectos, por ello su eslogan es: Banco Capital el Banco Impulso. De ahí que sus créditos estén dirigidos a capital de trabajo, inversiones, activos fijos, ampliación o construcción de vivienda, estudios, bienes de consumo, viajes, entre otros fines.

La entidad mantiene el enfoque de su estrategia comercial en el financiamiento de vehículos, además de participar en operaciones de redescuento de la CFN, atendiendo principalmente los segmentos comerciales y consumo.

A partir del año 2010 se retomó la dinámica de sus niveles de actividad con el incremento de su volumen de negocios y entre los planes futuros se busca diversificar sus fuentes de ingresos mediante la expansión geográfica ordenada de sus operaciones y la colocación de nuevos productos de crédito atendiendo sectores y segmentos con menores niveles de competitividad que los de su producto tradicional actual: financiamiento automotriz.

El entorno en el que se desenvuelven las instituciones financieras se caracteriza por su alto nivel de competencia, con un mercado que dispone cada vez de mayores alternativas de selección y donde la duración de las ventajas competitivas se va reduciendo, por lo cual la posición competitiva y las estrategias con las que actúan las entidades constituyen elementos claves para determinar su desempeño y la sostenibilidad de sus operaciones, factores que a su vez, inciden en su nivel de riesgo global.

Banco Capital S.A. siguió mostrando al término del primer semestre de 2011 un mejorado posicionamiento en el mercado a partir del volumen de sus operaciones dentro del sistema bancario del país. De esta forma, el Banco ocupó el lugar 18 en el ranking por el tamaño de sus Activos, Pasivos, Patrimonio, Capital y Reservas y Resultados.

### 5.3. Justificación del proyecto

El recurso más importante del Banco Capital S. A. es precisamente el talento humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral bueno para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficacia.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan; es decir, que el trabajador tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés, que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios, sueldos, beneficios y otros motivadores; acorde obviamente a las expectativas de cada uno, que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente, en el rendimiento de los empleados por falta de interés por el trabajo y la productividad de la entidad al incumplirse con las funciones de forma habitual (como en el caso del banco a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Se realiza la presente investigación para poder aplicar en la práctica uno de los tantos conceptos que involucran al Desarrollo Organizacional: “la satisfacción en el trabajo”, o en este caso la insatisfacción en el trabajo y las repercusiones que puede tener para la organización en general, lo cual puede ser muy beneficioso al entender la relación satisfacción-productividad en los trabajadores. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos del Banco Capital S. A. podrán saber los efectos que producen nuevos procedimientos y la descripción específica de las funciones, mejorando la organización del personal.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.

Mi beneficio como empleada actual de la empresa es la búsqueda de vinculación estrecha que permita generar el deseo de crecimiento conjunto con la organización para la cual laboro, desechar el descontento y deserción que genera inestabilidad en la misma.

Nuestro beneficio personal está con vista al futuro pensando en el emprendimiento de un proyecto en el cual se requiere de manejo de personal enfocándonos en la satisfacción de ellos para manejar calidad de productos con fidelidad de los clientes.

#### **5.4. Objetivos generales y específicos**

##### ***5.4.1. Objetivo General***

Identificar la problemática existente en Banco Capital S.A. del área de Talento Humano en la temática de cómo manejar, dirigir, valorar, comunicar y motivar a su personal, así también el comportamiento que adopten los empleados para cumplir sus funciones generales y específicas, con la finalidad de elevar la satisfacción del personal. Identificar la problemática existente en el manejo, dirección comunicación y motivación del personal de

##### ***5.4.2. Objetivos Específicos***

- Diagnosticar el nivel de satisfacción del talento humano
- Definir las funciones generales y específicas del personal que labora en la sucursal de la ciudad de Guayaquil del Banco Capital S.A.; como guías de mejora de productividad, eficiencia y eficacia del servicio.
- Adecuar canales correctos y planes de comunicación, determinando plazos de resolución de problemas donde el área de talento humano adhiera técnicas y programas de acción para crear confianza en la organización.

- Diseñar un formato para evaluación de desempeño, el cual mide la relación de desempeño laboral necesaria para promocionar o sancionar, este será empleado por el departamento de talento humano para evaluar causantes de la rotación excesiva del personal.

### **5.5. Intencionalidad de la investigación**

El propósito de esta investigación es mejorar la gestión del área de talento humano en la sucursal del Banco Capital S.A. con la finalidad de lograr que el personal tenga una actitud positiva enfocándose en un objetivo en común: Brindar atención de calidad a los clientes actuales y potenciales; identificando y aprovechando las habilidades y destrezas de los empleados para disponer de ellos en el cargo adecuado en el momento oportuno, además de proporcionar al personal competencias, actitudes y la motivación necesaria para el logro de los objetivos organizacionales y personales de manera efectiva.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1. Talento humano y otras variables

#### 6.1.1. Talento humano

##### 6.1.1.1. Definición de talento

Según Michaels, Hanfield- Jones y Axelrod (2001) menciona que el talento “es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatos, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa”

La Real Academia de la Lengua Española plantea que el talento puede describirse como:

1. Inteligencia (capacidad de entender).
2. Aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación).
3. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Wikipedia desarrolla más el concepto: “El talento es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño”.

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa.

El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen dibujante muy probablemente legará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes. Asimismo una persona que no es y desee ser dibujante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizarlo en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.

### **6.1.1.2. Definición de talento humano**

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

“El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimiento), querer (compromiso) y poder (autoridad).” (<http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>).

- **Conocimientos:** Es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- **Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

El talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir viene a ser posesión de varias competencias.

### **6.1.1.3. Gestión del talento humano**

Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo. Pilar Jericó (2008) en su libro “La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe:

- **El talento comercial.-** Está relacionado con la capacidad que tienen las personas para abrir mercado y vender productos o servicios, estando muy relacionado con la inteligencia interpersonal.
- **El talento directivo.-** Se encuentran en aquellas personas que combinan sus habilidades de gestión y liderazgo por las que mantienen una actitud de aprendizaje y superación que responden a las necesidades de la organización.
- **Talento técnico.-** Es aquella capacidad que poseen aquellas personas especialistas en general soluciones de extraordinaria calidad para clientes.
- **Talento operativo.-** Proporciona soporte y apoyo en diversas actividades.

Se destaca un tipo diferente de talento:

- **Talento innovador/ emprendedor.-** Se encuentra en aquellas personas capaces de no esperar a que los hechos ocurran, sino que actúan. Poseen una firme determinación de hacer las cosas, y sentirse complacidos, se encuentra en aquellas personas que buscan la excelencia en busca de su mejora continua.

Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.

Para las empresas del nuevo siglo, el capital ha dejado de ser el principal recurso, el principio activo de las organizaciones de hoy es el talento humano, también llamado “capital intelectual”. El talento se ha convertido en la base de la productividad de la empresa. El llamado capital intelectual es decir, los colaboradores es el mayor patrimonio de las organizaciones.

Los colaboradores deben sentirse parte importante de la empresa, una parte valorada y motivada tanto a nivel personal como profesional. Por lo tanto del grado de motivación y compromiso que estos tengan en la compañía, dependerá el logro de resultados efectivos.

El primer problema que enfrentamos es que el talento, es un recurso que está escaso y el segundo es que aunque todos sabemos que el talento es el bien máspreciado y a la vez escaso en las organizaciones, no sabemos gestionarlo.

Lo que algunas empresas plantean hoy es: “Administrar el Recurso Humano”, sin embargo, cuando utilizamos el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

El primer paso en este cambio de paradigma es sustituir el término Administración de Recursos Humanos por Gestión del Talento Humano. La Gestión del Talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad.

Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Como vemos esto va mucho más allá de la contratación o formación de un talento individual. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.



Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad cada trabajador.

#### **6.1.1.4. *Lo que no se debe ignorar para gestionar el talento***

Existen una serie de elementos acerca de la categoría talento que no se deben ignorar, si se quiere gestionar en las organizaciones, entre ellos se encuentran:

##### **- ¿A qué se le denomina talento?**

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. Se puede considerar como un potencial.

##### **- ¿El talento nace o se hace?**

En el libro “Las Claves del Talento”, Dan Coyle (2009); expresa, que el talento individual tiene una doble dimensión: nace y se hace.

**Nace:** En el ámbito de la genética al nacer ya tenemos capacidades específicas grabadas en el cerebro las mismas que si no se practican no se desarrollan.

**Se hace:** En las edades más tempranas se puede “provocar” que ciertos circuitos neuronales, fruto de la práctica intensa, se potencien especialmente desarrollándose así un talento, este tiene que ver con la sensación de fluidez y por lo tanto, cuando lo ponemos a funcionar se dan las cinco condiciones del flujo: reto, meta, retroalimentación, control y concentración.

El talento intrínseco a diferencia del talento aprendido es que el individuo lo puede dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlo con la misma destreza que cuando dejó de usarlo; el talento aprendido requiere de ser ejercitado continuamente para no perder la destreza. Mientras que el de las organizaciones se hace y es responsabilidad básica de sus gestores que se convierta la organización en talentosa, adquirir compromiso, deseos de superación e involucración en los proyectos.

#### **- ¿Cuál es la relación entre el talento y la edad?**

El Dr. Satoshi Kanazawa (2009), un prestigioso psicólogo japonés con una investigación al respecto, "*El Talento se Diluye con la Edad*", tras analizar a 280 científicos concluyó en su estudio que la actividad creativa alcanza su perfección a mediados de la treintena, y lo mismo ocurre con artistas, músicos.

Parece que el ímpetu se pierde con la edad se afirma que hay para ello razones evolutivas que afectan a todos los seres humanos. Lo importante es saber aprovechar el impulso ancestral que impele a ser extraordinario.

#### **- ¿El talento se desarrolla más en los hombres o en las mujeres?**

Los neurólogos del Women's Mood and Hormone Clinic en el Departamento de Psiquiatría de la Universidad de California, determinaron que el cerebro femenino están tan profundamente afectado por las hormonas. Cada estado hormonal, sea en sus años de infancia, de adolescencia, de citas amorosas, de maternidad, de menopausia y de post menopausia actúa como fertilizante de diferentes conexiones neurológicas, responsables de nuevos pensamientos, emociones e intereses.

En virtud estas fluctuaciones que comienzan ni más ni menos que a los tres meses de edad y que duran hasta después de la menopausia, es que la realidad neurológica de una mujer no es tan constante como la del hombre. La de él es como una montaña que la erosión la va desgastando imperceptiblemente durante milenios, en cambio la de ella es como el clima, constantemente cambiante y difícil de predecir.

Ahora, el avance de las ciencias del cerebro ha permitido cambiar los conceptos que teníamos sobre las diferencias básicas neurológicas entre hombres y mujeres. Las investigaciones demuestran que los hombres tienen, como se pensaba, más lateralidad, es decir, las funciones cerebrales están expresadas más exclusivamente por uno de los dos hemisferios. Por su parte, las mujeres utilizan más los dos hemisferios para razonar.

El cerebro masculino es un 9% mayor que el femenino; La testosterona en los hombres explica que posean mayor inteligencia espacial pero menor capacidad comunicativa, contacto ocular y sociabilidad. Los hombres tienen dos veces y media más espacio cerebral dedicado al impulso sexual, y los centros cerebrales más desarrollados para la acción y la agresividad, como la amígdala. La autoestima de los hombres se deriva mayoritariamente de sus capacidades para mantenerse independientes de los demás; la autoestima de las mujeres se sustenta, en parte, en su capacidad para conservar relaciones afectuosas (Josephs, 2006).

Zonas del cerebro más desarrolladas en el hombre.

- Unión Témpero-Parietal (UTP): Buscador de soluciones, durante la interacción, en el hombre se estimula más rápidamente y se apresura a buscar una solución rápida y práctica.
- Núcleo Premamilar Dorsal (NPD): Defensa del territorio. Mayor en el hombre que en la mujer.
- Amígdala: Sistema de alarma. Mayor en los hombres, activada por la testosterona, vasopresina y cortisol, calmada por la oxitocina.

- Área Tegmental Ventral (ATV): Centro de motivación, desde donde se segrega dopamina. El área más activa en el cerebro masculino.

Al tomar en cuenta el estado hormonal de la mujer, advirtió los enormes efectos neurológicos que tienen sus hormonas durante diferentes estados de vida, en la configuración de sus deseos, de sus valores y del modo en que percibe la realidad. Los cerebros femeninos y masculinos procesan de forma diferente los estímulos, para realizar y cumplir los mismos objetivos utilizan circuitos diferentes.

Diferentes estudios han demostrado que las mujeres pasan más tiempo dando forma a los objetos en la mente que los hombres y esto explica porque necesitamos más tiempo para llegar a la misma respuesta, realizan las mismas funciones cognitivas utilizando diferentes circuitos.

En conclusión el grado de desarrollo del talento más allá de un género se deriva de su práctica y constancia.

**- ¿Qué implicaciones tiene para el talento el área del conocimiento a la que se dedique el sujeto?**

Todos los seres humanos nacemos con las mismas capacidades cognoscitivas y que depende de cada uno de nosotros su desarrollo.

Hay una teoría que ha revolucionado el concepto de Inteligencia y fue plasmada por Howard Gardner (2001), en su libro “Estructuras de la Mente”, él expresa que los seres humanos no tenemos una sola inteligencia como tal, sino tenemos capacidades para desarrollar ocho inteligencias y que cada uno tiene el potencial para desarrollar una o varias, de acuerdo a su desarrollo intelectual.

Las ocho inteligencias están divididas por aspectos intelectuales que son:

1. **Lógico – Matemática:** Son personas que se les facilita el análisis, la cuantificación, la percepción cuántica.

2. **Visual – Espacial:** Facilidad para visualizar aspectos integrales, imaginación total, es ideal en lo relacionado con arquitecturas o planeación de espacios tridimensionales.
3. **Verbal – Lingüística:** Capacidad de expresión por medio del habla y la escritura.
4. **Musical:** Personas con sensibilidad para desarrollar el talento musical en cualquiera de sus facetas.
5. **Interpersonal:** Capacidad de interactuar con las demás personas en pro de servicio.
6. **Intrapersonal:** Facultades de desarrollar el ser interior, el ser pensante, el control del yo con respecto a su entorno.
7. **Corporal – Cinestésica:** La posibilidad de interactuar con las demás personas utilizando la corporeidad, el contacto físico prima para el desarrollo de sus capacidades.
8. **Naturista:** Son personas que se desarrollan mejor en espacios donde puedan conectarse con la naturaleza y su conservación.

#### - ¿Cómo las personas pueden auto desarrollar su talento?

En la etapa de la niñez se debe dar libertad para la creatividad, aceptación para el error, que el niño mismo aprenda a corregir. A medida que se desarrolla el ser humano se debe mantener afecto y reconocimiento permanente, con un “feedback” debe ser inmediato, positivo, alentador. Tomando en cuenta que el talento se desarrolla por inteligencias según su área.

Dentro de la organización la confianza hace crecer la motivación. La lealtad, el compromiso de cada uno de los miembros de un equipo, sólo se puede conseguir con una unión de carácter más emocional por parte del equipo hacia la empresa. Y todo esto impulsa la generación de talento a nivel interno.

### **6.1.1.5. Importancia de la administración del talento humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. (<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>)

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de talento humano para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el talento humano es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración del talento humano, aplicadas tanto por los departamentos de talento humano como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

#### **6.1.1.6. Nuevos desafíos de la gestión del talento humano.**

Las necesidades imperiosas en las organizaciones se centran en mantener una base de líderes talentosos, maestrías en la retención del conocimiento del talento humano y el outsourcing de actividades transaccionales para concentrarse en las capacidades principales.

Esto ha aumentado la importancia de la función del capital humano en las empresas e instituciones que buscan el éxito sostenido. Desde el punto de vista del rol de la función de capital humano, aquellos que quieren permanecer con el rol relevante se concentrarán en apoyar estratégicamente a sus organizaciones y a los clientes que sirven.

Usar el balanced scorecard como herramienta de gerencia, permite el vínculo de esta función como los elementos estratégicos de la empresa e institución. La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

#### **6.1.1.7. Nuevo rol del administrador de talento humano**

El nuevo rol del administrador del área de talento humano es influir en la relación entre la organización y los empleados, aprovechando las destrezas y las habilidades del personal para mejorar la productividad.

Tratándose del tema “capital humano”, está llamado a liderar el proceso, quien, dentro de las organizaciones, mejor conoce todos los aspectos relativos al personal, sus motivaciones, capacidades, necesidades, etc.

La pregunta que debemos hacernos es, si están realmente capacitados para apropiarse de ese liderazgo, si están capacitados para convencer a sus pares de la bondad de una estrategia con estas características, y serán capaces de convencer a la dirección de que este es el desafío, que exige la competitividad y la globalización.

## **6.1.2. Relación de talento humano y otras variables**

### **6.1.2.1. Motivación organizacional**

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente.

Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el de los demás. Según Kossen “Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo”.

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia. Si bien la mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo.

Ello, no significa que en una organización debe prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros.

Las instituciones y las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación. No obstante se debe estar consciente de que no todas las personas reaccionan a los estímulos de la misma manera.

Ahora bien, muchas organizaciones intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados al talento humano. El mejor método para mantener esa motivación es analizar en conjunto, cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que buscan en ese momento de su vida, o sea qué es que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos. Ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas en la organización.



De acuerdo a Peiró y Prieto, se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las organizaciones para motivar a su talento. De ahí, que los autores proponen alguno para ser considerados dentro de las instituciones.

#### **a. Dinero**

Las personas consideran el dinero como el aspecto mas valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

#### **b. Estabilidad en el empleo**

La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio, además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

#### **c. Oportunidades de ascenso y promoción**

La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos y habilidades por parte de la organización; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

**d. Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.

**e. Posibilidades de participación en el trabajo**

Ofrece al talento la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite al talento satisfacer sus necesidades de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

**f. Ambiente social de trabajo**

El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en el talento humano una conducta social.

Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes.

**g. Características de la tarea**

Para describir este elemento se considera los siguientes aspectos:

- **Interés.-** El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.
- **Variedad.-** La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por lo contrario, la repetición continúa de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y el aburrimiento.

- **Importancia.-** Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro o fuera del trabajo. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).
- **Identificación.-** Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se determina con un resultado visible.
- **Autonomía.-** Es cuando el trabajador se siente libre o independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

#### **h. Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas**

Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no puede realizarla, ni tampoco que sea demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

##### **6.1.2.1.1. Modelo de motivación hacia la excelencia.**

La motivación en la empresa actual se dirige a conseguir que los empleados y el equipo alcancen un alto grado de excelencia en su trabajo.

Para que esto se produzca, es necesario que se generen en los miembros del equipo unas determinadas sensaciones sobre su trabajo por medio del feedback.

En la siguiente tabla se muestra el modelo de la retroalimentación y su efecto:

Sensación	En qué consiste	Técnica utilizada
<b>Mejora progresiva</b>	Reflexión del equipo sobre su trabajo y la búsqueda de cambios para la mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de equipos</li> <li>• Tormentas de ideas</li> </ul>
<b>Control del propio trabajo</b>	Los miembros del equipo se sienten propietarios de su trabajo y se esfuerzan más en mejorar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceder libertad en la toma de decisiones</li> <li>• Implicar al colaborador en muchas fases del trabajo, en una sola</li> </ul>
<b>Logro</b>	El colaborador del equipo siente la satisfacción por lo bien hecho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback del resto del equipo o del mando responsable</li> </ul>

Tabla N° 1 Retroalimentación y su efecto

Las sensaciones descritas en el cuadro anterior son transmitidas del líder del equipo a través de la comunicación, proporcionando el feedback necesario para motivar:

- Mostrar objetivos realistas y alcanzables
- Admitir los errores como algo natural en las personas
- Realizar críticas de modo constructivo y fomentarlas en equipo
- Transmitir optimismo
- Esperar lo mejor de los demás miembros del equipo
- Transmitir serenidad
- Valorar las metas conseguidas de los demás

Las características de la comunicación de un equipo de trabajo efectivo son:

- Las metas del grupo son claras, compartidas e interesantes
- Los miembros del grupo se sienten implicados y así lo expresan
- La participación en el grupo es activa
- Los sentimientos se expresan libremente
- Se diagnostican los problemas y se buscan los remedios adecuadamente
- Cuando el grupo lo necesita, se encuentran miembros que asumen las funciones de liderazgo
- En la toma de decisiones se busca el consenso y se apoyan las decisiones que se toman en grupo
- Los miembros del grupo tienen confianza los unos en los otros
- El grupo es flexible con el resto de los miembros, busca nuevos modos de hacer y es innovador y creativo

El trabajo de equipo no sólo tiene su máximo exponente en la comunicación del grupo, sino que esta depende también del comportamiento de cada uno de sus miembros individuales. Cada miembro debe estar seguro del resto, discutir las ideas, fomentar las normas del grupo.

### **6.1.2.2. Comunicación organizacional**

#### **6.1.2.2.1. Definición de comunicación.**

Según Idalberto Chiavenato (2006), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social".

La comunicación humana es una construcción natural, propia de las personas, su ejercicio inteligente y cotidiano, les permite a los seres humanos exponer deseos, necesidades, intenciones, conocimientos y experiencias, facilitando su comportamiento, su crecimiento, como personas ubicadas en las diferentes áreas de las sociedades que constituyen.

La comunicación humana se desarrolla, a partir de la interacción en que se convive en las sociedades y se reconstruye continuamente, como un proceso de enriquecimiento y difusión interactivo entre dos o más personas con patrones, repertorio y códigos comunes, conocimiento que les permite formar y formarse dentro de la cultura de su entorno.

Charles R. Wright, en su libro "La comunicación de masas" nos dice que: "Comunicación es el proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra". Y agrega que: -" Para los seres humanos el proceso es a la vez fundamental y vital. Fundamental en cuánto toda sociedad humana, desde la primitiva hasta la moderna, está fundada en la capacidad que el hombre tiene de transmitir sus intenciones, deseos, sentimientos, saber y experiencia, de persona a persona. Es vital en tanto que la posibilidad de comunicación con los otros aumenta las oportunidades individuales para sobrevivir, del mismo modo como su ausencia es vista, generalmente, como una forma seria de trastorno patológico de la personalidad".

Erich Feldmann nos refiere; "El hombre como individuo, no puede llevar una vida digna en total aislamiento, por eso depende de sus relaciones con otros hombres. Tales relaciones, nos dice, conducen a la formación de parejas, grupos y comunidades, y establecen el orden existencial social, imprescindible para que el hombre se eleve a la cultura y desarrolle su condición humana".

Tenemos entonces que la comunicación humana entre emisores y receptores del mensaje poseen un entorno social común, formados por paradigmas, repertorios, patrones, códigos similares pertenecientes a la misma cultura, lo que les permite una intercomunicación inteligente y valedera para ambos.

Esta dinámica social de transmitir significados e interactuar con ellos, multiplicada a través de los individuos involucrados, permite el desarrollo de la educación, de la organización política y económica del entorno, y el crecimiento y desarrollo personal de la sociedad donde se desenvuelven.

#### 6.1.2.2. Elementos de la comunicación.

Entendiendo la comunicación como la transferencia de un mensaje, a través de este proceso existen unos elementos que desde su ubicación, tienen una función dentro de la actividad comunicativa.

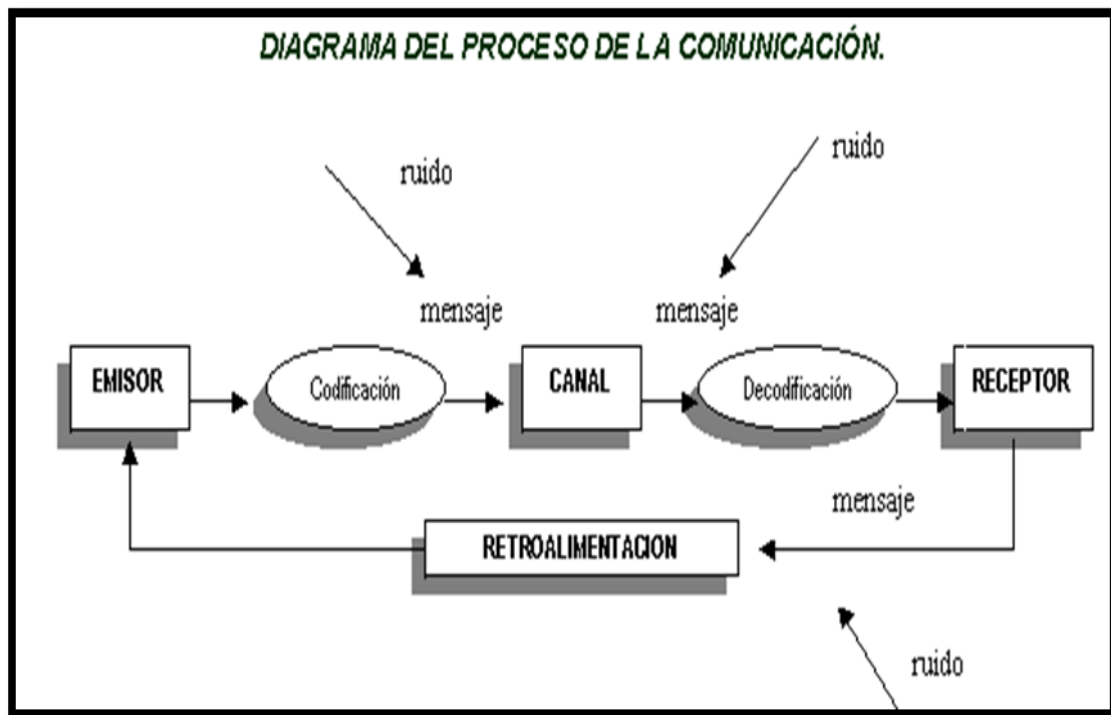


Figura N.1 Diagrama del Proceso de Comunicación

(<http://citla.files.wordpress.com/2007/11/diagrama.gif>)

Como se ve en el diagrama, el emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego debe ser decodificado y finalmente es recibido por el destinatario o receptor, que responde con la retroalimentación al emisor para que éste sepa lo que produjo el mensaje.

Todo el proceso ocurre en un ambiente, de donde proviene el ruido, que puede conducir a que el emisor exprese equivocadamente su mensaje, o que sea en codificado de forma distorsionada, o que el canal no sea el más apropiado, inclusive que el receptor interprete el mensaje recibido distinto al que tenía el emisor cuando lo envió.

A continuación se desarrollarán cada uno de los elementos citados en el proceso para comprenderlo mejor.

- **Emisor**

Elemento importante del proceso, es el que “determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios” de lo cual derivan todas las demás unidades del esquema.

Este emisor puede ser una persona o un grupo de personas con ideas e información y un propósito para comunicar.

- **Codificación**

El trabajo que realiza el emisor es de traducir las ideas en algún tipo de signo que tenga un significado claro y comprensible para el receptor.

Los signos pueden ser verbales, gestuales, escritos o una combinación de ellos, según la elección del emisor para transmitir su mensaje.

- **Mensaje**

Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

Al interior de las empresas lo que se transmite es de principal importancia y no sólo eso, sino también la forma en cómo es transmitido debido a que el mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar por la intervención del ruido tanto del emisor como del receptor.



- **Canal**

Una vez que el emisor ha codificado su mensaje debe transmitirlo al receptor a través de un medio que “es todo aquel conducto por el que podemos enviar un mensaje. Al momento de transmitir un mensaje se debe tomar en cuenta la existencia del código para que se entienda lo que transmitirá. Un código es cualquier grupo de símbolos capaz de ser estructurado de manera tal, que tenga significado para alguien.

- **Receptor (Destino)**

Es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra, el sujeto debe decodificar el mensaje para lo que se requieren habilidades, aptitudes y conocimientos previos. Al igual que el emisor, el receptor está afectado por sus habilidades comunicativas, por ejemplo saber escuchar; sus actitudes, hacia si mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje; el grado de conocimiento sobre el tema que se comunica y su posición dentro del sistema, es decir su estatus.

- **Decodificación**

Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

- **Retroalimentación**

Homs refiere que “la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas” es decir, de todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana. Sin embargo, existe algo que es indispensable para cumplir con esta función dinámica: la retroalimentación. En el proceso de comunicación la retroalimentación es “la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original de la misiva”. Homs define dos tipos de retroalimentación: “uno que se genera en el intercambio de información y otro que no es más que la certificación de que el mensaje original fue recibido, bien interpretado y con sentido correcto en que fue enviado”.

- **Ruido.**

Todo aquello que entorpece la comunicación, ya sea en el emisor, receptor o en la transmisión. Estas intervenciones se encuentran ligadas a cualquier momento del proceso, desde la emisión del mensaje con el emisor, la codificación, el mensaje, la decodificación y el receptor; provocando malos entendidos, confusiones, desinterés e incluso impidiendo que el mensaje llegue a su destino.

#### **6.1.2.2.3. Definición de comunicación organizacional.**

En la actualidad las organizaciones deben asumir que la comunicación es una realidad sustancial, es la red que se teje con los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema. Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las diversas actividades de la organización, la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

“La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”, (Fernández, 2002).

#### **6.1.2.2.4. Importancia de la comunicación organizacional.**

Con el transcurso de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo; Chester I. Barnad, citado por Koontz y Weihrich (2003) consideró la comunicación como el medio a través del cual se vinculan las personas en una organización para alcanzar un fin común. Esto sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

#### **6.1.2.2.5. Propósito de la comunicación organizacional.**

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una institución es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa.

La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para:

- Establecer y difundir las metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograrlas.
- Organizar el talento humano en la forma más eficaz y eficiente.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del talento.
- Controlar el desempeño.

#### **6.1.2.2.6. Comunicación externa.**

La comunicación externa es un “conjunto de mensajes emitidos por la empresa hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Andrade, 2005).

#### **6.1.2.2.7. Comunicación interna.**

La comunicación interna está conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

Es importante señalar que el especialista Carlos Fernández Collado define la comunicación interna como: “El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

La comunicación interna es una herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que debe hacer frente la empresa en el día a día y es también un valor añadido que produce beneficios. Aunque es una responsabilidad que es compartida por todos, debe ser asumida como compromiso de la alta dirección.

Si la Gestión de la Comunicación Interna es hoy una herramienta institucionalizada en las grandes empresas, es porque está suficientemente contrastado con la experiencia que produce innumerables mejoras a la rentabilidad empresarial. Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si éstas no nacen de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación.

Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero.

“Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de las funciones y reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”. (Sayaso, 2004).

La comunicación interna puede tener varias clasificaciones, de acuerdo al grado de interacción podemos encontrar, (Vertice, 2008):

- **Comunicación Directa:** Es la desarrollada entre el emisor y el receptor de forma personal, cara a cara.

- **Comunicación indirecta:** Es aquella en donde la comunicación se realiza a través de una herramienta o un medio, ya que el emisor y el receptor no están en el mismo espacio.

Así mismo la comunicación interna puede estar clasificada entre formal e informal, diferenciándose en que la primera esta ceñida a aspectos laborales únicamente y debe cumplir con unas normas y procedimientos, mientras que la segunda a pesar de que está referida a aspectos de la empresa no utiliza canales oficiales. (Ibid, 2008).

Ahora bien, existe otro de comunicación interna informal que también se da al interior de la compañía y se propicia entre los grupos. A esta forma de comunicación a la que se hace referencia es el diálogo.

De él, el americano Peter Senge (2005) en su libro “La Quinta Disciplina” dice que “El Diálogo significa moverse a través de un flujo libre de significados, moviéndose entre dos orillas: es la forma de ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento”.

Esto quiere decir, que durante el aprendizaje en equipo, se puede generar un tipo de interacción conocida como diálogo al igual que se genera el concepto de visión compartida, siendo esta última, una de las disciplinas expuestas por Senge para la conformación de las organizaciones inteligentes.

#### **6.1.2.2.8. Escenarios de la comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios, (Andrade, 2005):

- **Escenario físico.-** Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etc.

- **Escenario social.-** Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.
- **Escenario institucional.-** Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.

#### **6.1.2.2.9. Flujo de comunicación en las organizaciones.**

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados.

Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización.

En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente.

No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

A continuación se presenta una figura que muestra claramente el flujo de comunicación en las organizaciones:

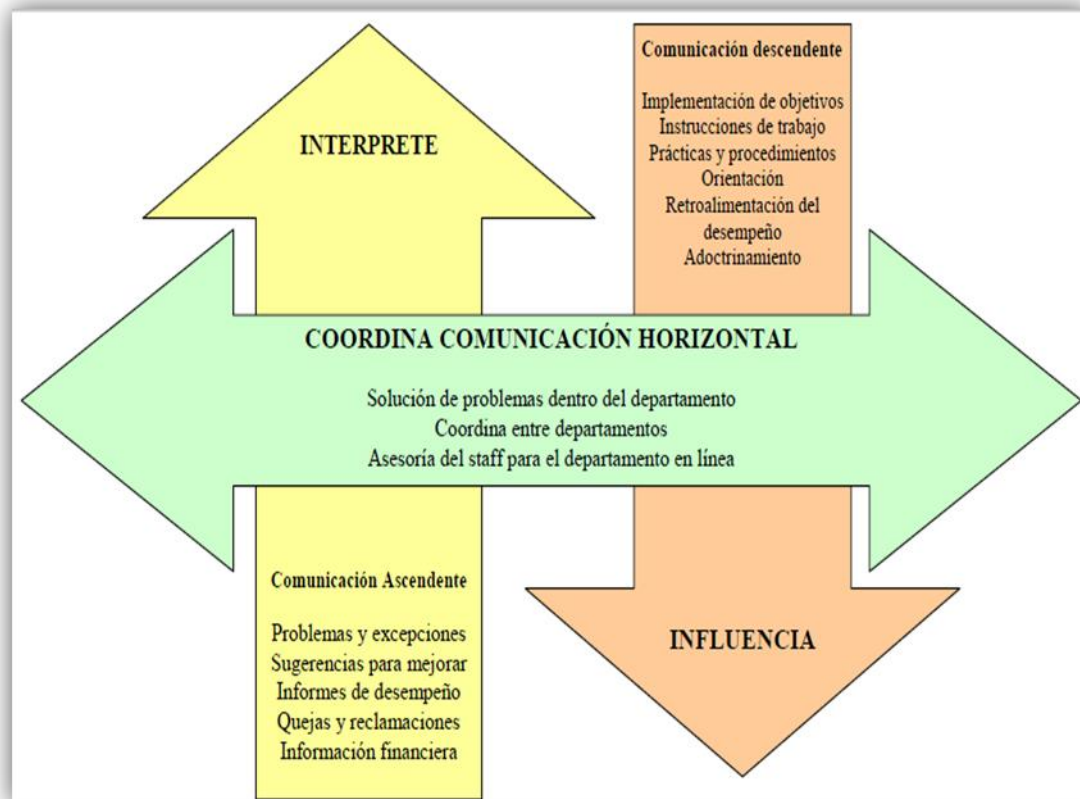


Figura N.2 Flujo de la Comunicación Organizacional

(YUKI, G.A., Deadership in Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1981)

- **Comunicación vertical descendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Las gerencia puede comunicar hacia debajo de la jerarquía mediante conversaciones, juntas, mensajes en publicaciones de la organización, correo electrónico, telefonemas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos.

Lamentablemente, con frecuencia la información se pierde o se distorsionan al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación.

De hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor.

- **Comunicación vertical ascendente**

Son los mensajes que fluyen desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional.

Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control.

La comunicación ascendente no se basa en órdenes y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos. Los medios típicos para la comunicación ascendente, son los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de consultoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de trabajo.

- **Comunicación horizontal**

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Este ambiente dentro de la organización proporciona muchas oportunidades para la comunicación verbal. Éstas van desde las horas de comida que pasan juntos los empleados hasta conferencias más formales y reuniones de comités y consejos. Esta clase de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos de trabajo o proyectos.



La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas. En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas.

#### **6.1.2.2.10. La comunicación escrita, oral y no verbal.**

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización, y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas.

Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

- **Comunicación escrita**

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual. Algunos ejemplos de comunicación escrita son, (Pérez & Candale, 2010):

- ✓ **Boletín interno.**- Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- ✓ **Memorándum.**- Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- ✓ **Circular.**- Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.

- ✓ **Convocatorias.-** Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.
- ✓ **Encuesta a los empleados.-** Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

- **Comunicación oral**

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- ✓ **Conferencias.-** Se expone algún tema en particular.
- ✓ **Juntas y Asambleas.-** Se discute sobre algún tema en particular.
- ✓ **Videoconferencias.-** Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.
- ✓ **Servicio telefónico.-** Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

- **Comunicación no verbal**

Este tipo de comunicación se utiliza de muchas maneras en la organización, muchas veces como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como el transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad.

Dentro de esta clasificación también se puede considerar los medios visuales de apoyo, los cuales también tienen como objetivo retroalimentar lo que se dice. Algunos ejemplos de medios visuales son, (Pérez & Candale, 2010):

- ✓ **Murales.-** En ellos se maneja información motivacional para el empleado, estos se deben colocar en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados.
- ✓ **Tablón de avisos.-** En ellos se colocan cuadros, gráficos, etcétera, y tiene por objetivo sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto en cuestión.

- ✓ **Señalización.**- Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse.

#### **6.1.2.2.11. Herramientas de la comunicación organizacional para motivar.**

Dentro de las herramientas que de comunicación interna se recomiendan para motivar al equipo de trabajo el comunicador Escaich (2004), sugiere tener en cuenta los aspectos comunicativos en los siguientes elementos:

- **La información:** El Feedback es importante para regular el comportamiento de las personas y orientarlo hacia una meta específica.

Para utilizar el Feedback hay que explicar a los trabajadores lo que hay que hacer, cómo y por qué. Para lograr una comunicación más asertiva con miras a la motivación es necesario informar sobre la marcha al equipo, lo que reduce la incertidumbre. Por último resulta muy útil premiar verbalmente o incentivar con mensajes concretos como debe modificar el trabajo.

- **La agenda diaria:** Este medio es recomendado para que los trabajadores diferencien las actividades por orden de importancia. Con ella se comunica cuáles son las prioridades y también se transmiten mensajes claros y precisos sobre lo que se quiere conseguir.
- **Asignación de responsabilidades:** Se debe informar a los empleados a través de capacitaciones, reuniones u oficios acerca de sus responsabilidades, teniendo en cuenta que ellas no debe superar las capacidades que la persona posee. A medida que la persona vaya adquiriendo conocimiento y experiencia y demuestre un alto desempeño se le puede comunicar la asignación de nuevas responsabilidades en reconocimiento al trabajo realizado.
- **Evaluación de desempeño:** Esta estrategia repercute en la motivación al ser utilizada como un instrumento de información y poder suministrar el Feedback oportuno.

Con este encuentro el talento puede conocer la situación y corregir los posibles errores además se puede motivar al individuo o al equipo para continuar en una determinada línea. En lo posible dentro de la evaluación se deben incluir críticas constructivas y se debe adoptar una perspectiva de sugerencias, no de imposiciones.

- **Delegar tareas:** Esto sucede cuando el responsable transmite el ejercicio de una de sus funciones a uno de sus compañeros de trabajo o colaboradores. En los procesos de motivación delegar resulta una tarea efectiva.

Al realizarlo, la comunicación debe ser muy precisa, se debe describir la tarea a realizar y dar toda la información necesaria de cómo hacerlo además de indicar al colaborador lo que se espera de él.

Además es importante que exista un intercambio de opiniones en donde se refleja que se comprendió la actividad a realizar y los recursos con lo que cuenta para hacerla.

Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

### **6.1.2.3. Barreras de la comunicación organizacional**

Dentro de la comunicación organizacional es importante que la comunicación fluya adecuadamente, sin embargo, existen ciertos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta, y son llamadas BARRERAS.

Hay varios tipos de barreras:

- **Barreras semánticas.** Tiene que ver con el significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

- **Barreras psicológicas.** Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o adversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo, etc., Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente hablar.

A una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarle que ella le hable a usted. Esto nos trae a nuestro objetivo final: comprender a otros. Algunas de las causas que contribuyan para formar barreras psicológicas son: Altos status (título), poder para emplear o despedir, uso de sarcasmo, actitud despótica, crítica punzante, uso de conocimientos precisos y detallados, facilidad en el uso del lenguaje, maneras demasiado formales, apariencia física imponente, interrumpir a los demás cuando hablan, etc.

- **Barreras fisiológicas.**  
De este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos.
- **Barreras físicas o técnicas.**  
La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o el teléfono. Estos son ejemplos de barreras físicas que debemos tomar en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo más posibles.
- **Barreras administrativas.**  
Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales.
- **La filtración.**  
Es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor.

Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

- **Percepción selectiva.**

En el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

- **Defensa.**

Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.

- **Lenguaje.**

La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

## **6.2. Capacitación y desarrollo**

### **6.2.1. Definición de capacitación**

La capacitación “se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades y conocimientos que necesitan para realizar su trabajo”. (Siliceo, 2004).

Este proceso lleva a una mejora continua y a implementar formas homogéneas de trabajo, las cuales generan un valor agregado y una ventaja competitiva tanto para la empresa como para los empleados.

La razón principal de capacitar consiste en generar un cambio. La capacitación es un proceso que va más allá de un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo. (Siliceo, 2004).

#### **6.2.1.1. *Importancia de la capacitación***

En la actualidad la capacitación es la respuesta a las necesidades que tienen en las instituciones de contar con personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus talentos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las organizaciones, la capacitación del talento humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

#### **6.2.1.2. *Beneficios de la capacitación***

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en talento humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

#### **Beneficios para las organizaciones**

- Conduce a rentabilidad alta y actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefe- subordinado.
- Se promueve la comunicación.
- Reduce la tensión y permite el manejo de conflictos.



- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes.

### **Beneficios para el personal**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en varios campos.
- Elimina temores de incompetencia o la ignorancia individual.

#### **6.2.1.3. Tipos de capacitación**

Algunas opciones las presenta Stephen Robbins (2004), quien logra resumir en categorías generales básicas los tipos de capacitación:

- **Destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética.**

Es conocido que existen problemas en todo el mundo donde los trabajadores tengan incapacidades de utilizar sus destrezas de lectura, escritura y cálculo eficientemente en la vida diaria.

Es por esto que los empleados necesitan mejorar sus destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética. Con ellas desarrollarán mejor sus habilidades, su comunicación en general y su confianza.

- **Capacidades técnicas**

La mayor parte de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar esta área. Esto se debe a la nueva tecnología y los diseños estructurales. El trabajo cambia con estas mejoras y los empleados tienen que aprender a realizar una variedad más extensa de tareas y necesitan más conocimientos sobre el funcionamiento de su organización.

- **Habilidades de relaciones interpersonales.**

Al formar parte de la empresa se integran a un equipo de trabajo en ella en el que su desempeño depende de la capacidad para relacionarse con sus compañeros y jefes. Algunos empleados tienen excelentes capacidades pero otros necesitan fortalecer las suyas. Esta capacitación incluye aprender a escuchar, a comunicar ideas claramente y a funcionar mejor como integrantes de un equipo.

- **Habilidades de resolución de problemas.**

Los empleados que no efectúan tareas de rutina se pueden enfrentar a problemas que tienen que resolver. Este tipo de programas de capacitación abarca la realización de actividades para afinar la lógica, el razonamiento y las habilidades para definir problemas, así como para determinar las causas, encontrar y analizar alternativas y elegir las soluciones.

#### **6.2.1.4. Propósitos fundamentales de la capacitación**

Siliceo (2002), nos menciona que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, los cuales se mencionan a continuación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.

4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal de la organización.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparación integral para la jubilación.

Muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse de manera más estrecha y orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, se orienta a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

#### **6.2.2. Definición de desarrollo**

Es todo intento por mejorar el desempeño presente o futuro del talento humano dentro de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades. Claro está que la meta es mejorar el desempeño futuro de la organización.

##### **6.2.2.1. Proceso general de desarrollo**

- Evaluar las necesidades de la organización (por ejemplo, llenar las vacantes futuras o aumentar la competitividad).
- Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollar a los propios administradores futuros.

##### **6.2.2.2. Técnicas para el desarrollo de colaboradores**

Existen varias vías para el desarrollo del talento humano, utilizadas en dependencia de las condiciones y características de cada lugar:

- **Rotación de puestos.-** Técnica que requiere trasladar a una persona en entrenamiento de un departamento a otro, para aumentar su experiencia, y detectar sus puntos fuertes y débiles.
- **Enfoque del entrenamiento o estudios básicos.-** En este caso la persona trabaja en forma directa con el Gerente, o con la persona que va a reemplazar, este será el responsable de entrenar al aspirante. Esto garantiza que el empleador cuente con colaboradores capacitados, que asumirán puestos claves.
- **Aprendizaje activo.-** Técnica que permite a los aspirantes trabajar de tiempo completo, analizar y resolver problemas en otro departamento.

### ***6.2.3. Desarrollo organizacional***

En su libro “Iniciación a la Administración General”, Idalberto Chiavenato (2000) nos indica que en las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistemática. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazo.

El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

#### ***6.2.3.1. Presupuestos básicos del desarrollo organizacional***

El concepto de DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios

- **Concepto de organización**

Los especialistas en DO aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la administración. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

Otros autores adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (características del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del DO).

Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten que los participantes tomen conciencia social, lo cual posibilita que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigir las mejor.

- **Concepto de cultura organizacional**

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

- **Concepto de cambio organizacional**

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización.

Estas fuerzas pueden ser exógenas (externas) o endógenas (internas) a la organización.

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
2. Las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

### **Necesidad de adaptación y cambios permanentes**

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado.

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

1. **Estructurales:** Afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos
2. **Tecnológicos:** Afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
3. **De productos o servicios:** Afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. **Culturales:** Cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Todos estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad.

### **La interacción organización-ambiente**

Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos.

### **Interacción individuo-organización**

Toda organización es un sistema social. El DO hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

### **Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales**

El DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante, y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

El DO es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El DO es un programa educativo a largo plazo.

En la base del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones.

Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son los siguientes:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Existen cuatro condiciones básicas para el surgimiento del DO.

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas y de competencias muy diferentes.
4. Cambio en el comportamiento administrativo debido a:
  - a. Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes.
  - b. Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón.
  - c. Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos.

#### **6.2.3.2. Características del desarrollo organizacional**

La propia definición de DO reconoce características como las siguientes:

1. **Focalización en toda la organización:** Es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. **Orientación sistémica:** Se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
3. **Agente de cambio:** El DO utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.



4. **Solución de problemas:** El DO no solo analiza los problemas en teoría sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
5. **Aprendizaje experimental:** Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. **Procesos grupales:** El DO se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. **Retroalimentación:** El DO suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones autocorrectivas más eficaces.
8. **Orientación situacional:** El DO no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
9. **Desarrollo de equipos:** El objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización.

#### **6.2.3.3. *El proceso del desarrollo organizacional***

El proceso del DO consta de tres etapas:

1. **Recolección y análisis de datos:** Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa.
2. **Diagnóstico organizacional:** Para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos.
3. **Acción de intervención:** Es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico.

En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.

- 4. Evaluación:** Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores dando dinámica al propio proceso.

Estas cuatro fases pueden superponerse pues no existe una frontera nítida entre ellas.

#### **6.2.3.4. Técnicas de intervención en desarrollo organizacional**

Las técnicas de DO pueden clasificarse así:

- 1. DO para el individuo:** El entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Es un enfoque orientado a desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su comportamiento frente a los demás.
- 2. DO para dos o más personas:** Análisis transaccional. Es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales.
- 3. DO para equipos o grupos:** Consultoría de procesos. En esta técnica cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero.
- 4. DO para relaciones intergrupales:** Reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor externo o interno.
- 5. DO para la organización como totalidad:** Retroalimentación de datos. Proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional. La retroalimentación de datos requiere que haya un flujo adecuado de información en la organización a través de:

- a. Distribución abundante de información.
- b. Documentación y distribución de resultados de las investigaciones internas.
- c. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
- d. Realización de conferencias sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo.

#### **6.2.3.5. Modelos de desarrollo organizacional**

Existe una variedad de modelos de DO, cada uno de los cuales utiliza diferentes tecnologías de modificación del comportamiento. Dado que la red o malla gerencial es un ejemplo ilustrador vale la pena describirla como modelo de DO. La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. El programa de DO se desarrolla en seis fases:

1. Seminarios de laboratorio.
2. Desarrollo de equipos.
3. Reuniones de confrontación intergrupales.
4. Establecimiento de los objetivos organizacionales.
5. Implementación del modelo organizacional mediante equipos.
6. Evaluación de los resultados: es decir, los cambios ocurridos para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer otros nuevos para el futuro.

Para cambiar, la empresa necesita transformarse en un ambiente de cambios, donde las personas se sientan estimuladas a innovar y crear. El ambiente de cambios exige una planificación minuciosa.

### **6.2.3.6. Objetivos del desarrollo organizacional**

Los principales objetivos del DO son:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales y no esconderlos.
3. Crear un ambiente en que la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas. Es más importante la cooperación que el conflicto.
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

### **6.3. Evaluación de desempeño**

La Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo a futuro. Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de talento, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión y en la integración del talento en la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de talento que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de talento humano acorde a las necesidades de la organización.

### **6.3.1. Objetivos de la evaluación del desempeño**

La Evaluación del Desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios, las cuales son:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del talento
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados
- Estímulo para una mayor productividad
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones del talento, como transferencias, contrataciones, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir Condiciones de medición del potencial humano a efectos de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

### ***6.3.2. Pasos para realizar la evaluación del desempeño***

Los primeros pasos del encargado de la función de administración del talento humano dirigidos a implementar la evaluación del desempeño, deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico, de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

### **6.3.3. Responsabilidades de la evaluación del desempeño**

De acuerdo con la política de talento humano que adopta la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al jefe inmediato, al propio individuo, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración del talento humano o una comisión de evaluación del desempeño.

- **Jefe inmediato:** En casi todas las organizaciones los Jefes inmediatos asumen la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el jefe inmediato evalúa el desempeño del talento, con asesoría del área encargada de administrar al talento, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Como el Jefe inmediato no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para la evaluación del talento, el área de la administración de talento humano se encarga de establecer, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema.

- **La propia persona:** En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona su jefe inmediato o la Organización.
- **El equipo de trabajo:** Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúen el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más.

En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

- **El área de talento humano:** El área encargada de la administración de talento humano es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

Cada jefe inmediato proporciona información sobre el desempeño pasado por la persona, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de talento humano.

Como todo proceso centralizador, este exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

#### **6.3.4. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

##### **Beneficios para el jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

##### **Beneficios para el subordinado**

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.



- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe que medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

### **Beneficios para la empresa**

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

#### ***6.3.5. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño***

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos.

Hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas, desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones.

Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores.

Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

### **1. Método de las escalas gráficas**

Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

#### **Características del método**

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los puntos obtenidos por los empleados.

#### **Ventajas del método de las escalas gráficas**

- Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

### **Desventajas del método de las escalas gráficas**

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

## **2. Método de elección forzada**

### **Características del método de elección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Hay dos formas de composición:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado.
- Se forman bloque de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado.

La segunda alternativa presenta mejores resultado ya que se evitan las influencias personales. Las frases deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

### **Ventajas del método de elección forzada**

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.
- Su aplicación es simple y no requiere preparación extensa o sofisticada.

### **Desventajas del método de elección forzada**

- Su elaboración e implementación son complejas.
- Discrimina los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de información acerca de las necesidades de entrenamiento, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

### **3. Método de investigación de campo**

Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones.

Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos.

#### **Características del método de investigación de campo**

La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

### **Ventajas del método de investigación de campo**

- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor la visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- El especialista en evaluación proporciona al supervisor una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con las distintas áreas de administración de talento humano.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método más completo de evaluación.

### **Desventajas del método de investigación de campo**

- Tiene elevado costo operacional.
- Hay retardo en el procesamiento.

#### **4. Método de incidentes críticos**

##### **Características del método de incidentes críticos**

El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

#### **5. Método de comparación por pares**

Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

#### **6. Métodos de frases descriptivas**

Es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

#### **7. Método de autoevaluación**

Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

#### 6.4. Análisis y descripción del cargo

Antes de proceder con lo referente al análisis y descripción de cargos, conviene considerar las definiciones de cargo, puesto de trabajo, tareas o funciones, especificaciones y el diseño de los cargos.

- **Definición de cargo**

Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue citado por Morales J. y Velandia N. (1999) lo define así: “es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado”. Por su parte Chiavenato (2006) lo define como: “... una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distingue de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.

Conviene entonces considerar al cargo y su descripción, como el proceso racional de la organización por medio del cual se le asigna valía a un cargo mediante sus especificaciones.

- **Definición de puesto**

En lo referente al puesto según Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue citado por Morales J. y Velandia N. (1999) es *“la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidas para justificar la inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo”*. Comprende las tareas y requisitos de aptitudes del tipo de personas que se desea contratar tomando en cuenta la naturaleza del puesto, por lo que las actividades que se generen de éste, deben ser ejecutadas por las personas que reúnan los requerimientos exigidos.

Se puede afirmar que no hay diferencia entre cargo y puesto, ya que son sinónimos empleados en la de talento humano que abarcan en el análisis los mismos elementos.

- **Definición de tareas**

En cuanto a las tareas, Morales J. y Velandia N. (ob. Cit.), indican que resulta en *“la agrupación de elementos, una de las distintas actividades que constituyen pasos lógicos necesarios en la realización de un trabajo. Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental con una finalidad concreta.”* Lo que hace el ocupante de manera rutinaria o de manera constante.

En consecuencia, todas las actividades que se realizan en el cumplimiento de deberes y responsabilidades de un cargo y se distinguen de acuerdo a las funciones que se desempeñan.

Las tareas diarias, son las que se generan de una rutina establecida y sistemática; las periódicas, se realizan por lapsos o períodos y complementa a las diarias; las eventuales, se ejecutan esporádicamente y se pueden relacionar con los objetivos a mediano o largo plazo.

#### **6.4.1. Definición de análisis de cargo**

El análisis de cargo tiene que ver con los aspectos intrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Éste análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación, al respecto Chiavenato (2006) define el análisis de cargo como "el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos.

El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañe y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño". Este proceso de análisis nos permite conocer el alcance total de cargos, como éste puede influir en el logro de los objetivos de la organización. Esta herramienta aplicada adecuadamente nos permite conocer las fallas y realizar los correctivos que sean necesarios.



#### **6.4.1.1. Estructura del análisis de cargo**

Dentro del análisis de cargo existe una estructura definida que puede ser aplicada a cualquier tipo o nivel de cargo, ésta se refiere a cuatro áreas de requisitos, las cuales se dividen generalmente en varios factores de especificación. Al respecto Chiavenato (2006), plantea que estas áreas y factores de especificación son:

- **Requisitos intelectuales**

Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica.
- Experiencia necesaria.
- Adaptación al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Actividades necesarias.

- **Requisitos físicos**

Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físicos necesarios.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.

- **Responsabilidades implícitas**

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante al cargo (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, para el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdida o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

- **Condiciones de trabajo**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

#### **6.4.1.2. Objetivos del análisis de cargo**

El análisis de cargo es fundamental, pues es la base para cualquier programa de talento humano, proporciona toda la información necesaria de las actividades de talento humano para contribuir al desarrollo de las organizaciones con un alto nivel de eficiencia. Según Chiavenato (2006), entre sus objetivos principales están:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, a elegir dónde reclutarse, etc. como base para el reclutamiento del personal.
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base de la capacitación del personal.
- Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las fuerzas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado como base para la administración de salarios.

- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

#### **6.4.1.3. Métodos para realizar el análisis de cargo**

Para realizar el análisis de cargos Chiavenato (2006) nos menciona que se debe tener en cuenta los siguientes métodos:

##### **1. Métodos de observación directa**

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consiste principalmente en actitud física observable.

Consiste en obtener la información sobre las actividades del cargo, observando directamente las operaciones que ejecuta el trabajador.

##### **Ventajas:**

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

**Desventajas:**

- Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista de cargo requiere invertir bastante tiempo.
- La simple observación, sin el contacto directo o verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples y repetitivos.

**2. Métodos de cuestionario**

Es un instrumento que se emplea con la finalidad de obtener información escrita sobre los cargos y sus características.

**Ventajas:**

- Proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características.
- Es más económico para el análisis de cargo.
- Es distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido.
- Ideal para analizar cargos de alto nivel.

**Desventajas:**

- No es recomendable para cargos de bajo nivel.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado.

### **3. Métodos de la entrevista**

Consiste en entrevistar a las personas que desempeñan el cargo y a sus superiores inmediatos con el objeto de detectar los propósitos principales del cargo, las actividades y las relaciones que posee.

Existen tres tipos de entrevistas, éstas son:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo.
- Entrevistas con uno o más superiores que tengan un conocimiento a fondo del cargo que se está analizando.

#### **Ventajas:**

- Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de dialogar y aclarar dudas.
- Es el método de mejor calidad y el que proporciona un mayor rendimiento al análisis.
- Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo.

#### **Desventajas:**

- Si la entrevista es mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Costo operativo elevado.

#### **4. Método mixto.**

Son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevistas ambos con el supervisor.
- Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el supervisor.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante del cargo.

#### **6.4.2. Descripción de cargo**

Según Chiavenato (2006) la descripción del cargo es; “Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), los métodos aplicados para la ejecución de la funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (porque lo hace).

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende”. De manera tal, que la descripción de cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

##### **6.4.2.1. Elementos de la descripción de cargo**

No existe un formato normalizado o estándar para redactar las descripciones de cargos, pues las mismas tienden a variar de una organización a otra. Al respecto Dessler (2011) expresa que, una descripción de cargo debe contener lo siguiente:

- **Identificación del cargo.** Esta sección contiene varios tipos de información entre ellos: el nombre del cargo, indica la posición que tiene dentro de la estructura jerárquica, la sección del status, el código el cual permite tener una referencia del tipo de empleo, la fecha que se refiere al momento en que se escribió esa descripción y la persona que la hizo, así también quien la aprobó y ubicación del cargo dentro del departamento, jefe inmediato y nivel de salarios.
- **Resumen del cargo.** El resumen del cargo debe describir la naturaleza general del cargo, es decir las características más resaltantes del mismo sin entrar en detalles.
- **Relaciones.** Muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización.
- **Responsabilidades y Deberes.** Esta sección contiene una explicación detallada de las tareas o atribuciones principales inherentes al cargo.
- **Autoridad.** Se utiliza esta sección para definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.
- **Criterios de desempeño.** Indica que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.
- **Condiciones de trabajo y ambiente.** Indica las condiciones especiales de trabajo a que está sujeto el cargo, podría incluir elementos tales como niveles de ruido, condiciones peligrosas o calor.

#### **6.4.2.2. Normas para las descripciones de cargo**

El valor que se obtiene de las descripciones de los cargos, está determinado considerablemente por el número de personas que hacen uso de ellos y por el grado de dicho uso. Por lo tanto los responsables de realizar las descripciones deben acatar ciertas normas básicas para su elaboración.

Al respecto Dessler, plantea algunas normas para la elaboración de las descripciones.

- **Ser claro.**- Esto a que las descripciones de cargo deben representar el trabajo de esa posición, de tal manera que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de otros cargos.
- **Indicar el alcance.**- Una vez definido la posición, es conveniente indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases como para el departamento o conforme lo requiere el gerente. Incluir todas las relaciones importantes.
- **Ser específico.**- Es necesario seleccionar palabras más específicas para mostrar el tipo de trabajo, el grado de complejidad, el grado capacidad requerida, la medida en que los problemas están estandarizados, el grado y tipo de responsabilidad.
- **Ser breve.**- Esto debido a que las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.
- **Revisar.**- Para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos necesarios.

### 6.5. Hipótesis general

Mejorado el proceso de gestión del área de talento humano en la sucursal de la ciudad de Guayaquil del Banco Capital S.A., se redujeron las inconformidades que se presentaban al no mantener un contacto directo con este departamento, mediante la definición de funciones generales y específicas, descripción de cargos, planes y programas de comunicación con la matriz, elevando así la satisfacción del personal.



## 6.6. Variables dependientes

- **PRODUCTIVIDAD.-** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.-** “La motivación intrínseca hacia el trabajo” que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada.
- **ABSENTISMO.-** Se refiere al retiro constante y voluntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de absentismo puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

## 7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico que sustentara la presente investigación fue estructurado considerando los siguientes elementos:

- Tipo de investigación: Se trata de una investigación básica, descriptiva porque presenta la realidad actual del manejo del área de talento humano y explica la forma como obtener la eficiencia y eficacia a través del mismo.
- Este tipo de investigación presenta la información a través de principios, normas, conceptos, procedimientos y técnicas.
- Técnicas utilizadas: Observación, encuestas.
- Población y Muestra: La población que se estudió fueron todos los empleados y directivos del Banco Capital sucursal Guayaquil.
  - **Área de Operaciones:**
    - 1 Supervisor operativo
    - 1 Asistente operativo
    - 1 Emisor de contratos (Fábrica)
    - 1 Ejecutivo de Servicio al cliente
    - 1 Recibidor- Pagador
  - **Área de Crédito:**
    - 3 Asesores Comerciales Automotriz
    - 1 Asistente de Crédito y Verificador
  - **Área de inversiones:**
    - 1 Jefe de Negocios y Oficial de inversiones
    - 1 Oficial de inversiones
  - **Área de Cobranzas:**
    - 1 Ejecutivo de cobranzas

### 7.1. Muestra

La población de este trabajo de investigación está constituida por 12 empleados de la sucursal del Banco Capital S.A. de la ciudad de Guayaquil.

## **7.2. Métodos, técnicas e instrumentos**

### ***7.2.1. Métodos de investigación***

Se efectuó la recolección de la información de las unidades de análisis, se realizará en base al contacto directo con cada uno de los colaboradores, el método de investigación utilizado es de tipo cuantitativo, ya que nos permite examinar datos de manera científica, en forma numérica, con la ayuda de herramientas del campo de la estadística (encuesta). Se empleó un nivel explicativo ya que no solo se persigue describir el problema sino que se intenta encontrar la causa del mismo.

### ***7.2.2. Técnicas de recopilación de datos***

- Encuestas.- Se aplicó cuestionarios de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación a los trabajadores de la sucursal del Banco Capital S. A.

### ***7.2.3. Instrumentos de recopilación de datos***

- Ficha bibliográfica- Instrumento utilizado para recopilar datos de las normas legales, administrativas, contables y páginas de internet relacionadas con el trabajo de investigación.
- Ficha de encuesta.- Este material se aplicará para obtener datos de los trabajadores, de la sucursal en Guayaquil del Banco Capital S. A., así como a entidades que no cuentan con su matriz en la Ciudad de Guayaquil y luego convertirlo en información del trabajo de investigación.

### 7.3. Procesamiento de datos

#### 7.3.1. Análisis e interpretación de datos

- **Asignación de funciones**

#### Pregunta N° 1

Alternativa	Resultados	%
Excelente	1	8%
Muy Buena	5	42%
Buena	3	25%
Regular	3	25%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N°2 Tabulación pregunta N° 1

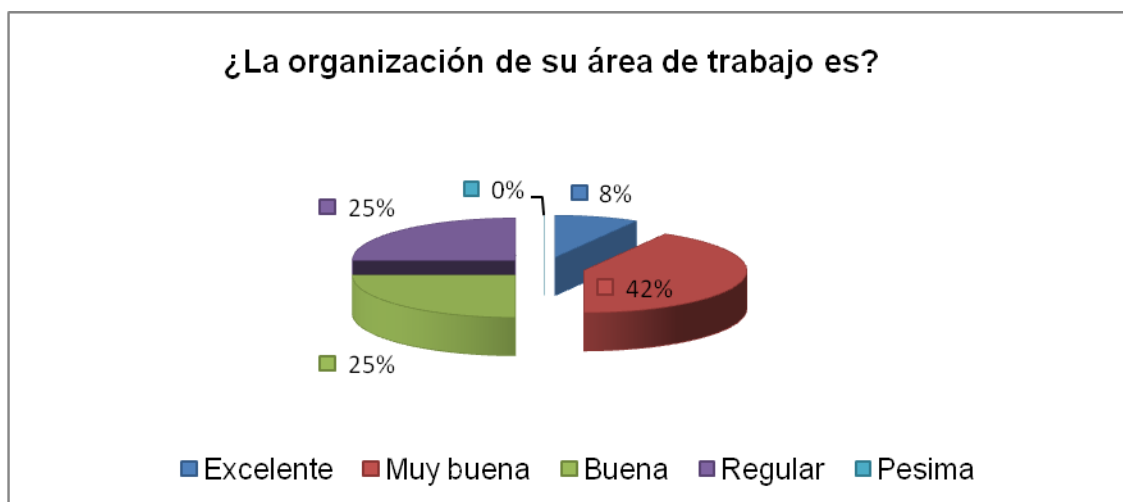


Figura N.3 Resultados pregunta N.1

De acuerdo con lo encontrado se precisa que un gran porcentaje del talento humano considera que la organización dentro de cada área de trabajo es muy buena.

### Pregunta N° 2

Alternativa	Resultados	%
Excelente	1	8%
Muy Buena	5	42%
Buena	5	42%
Regular	1	8%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 3 Tabulación pregunta N° 2

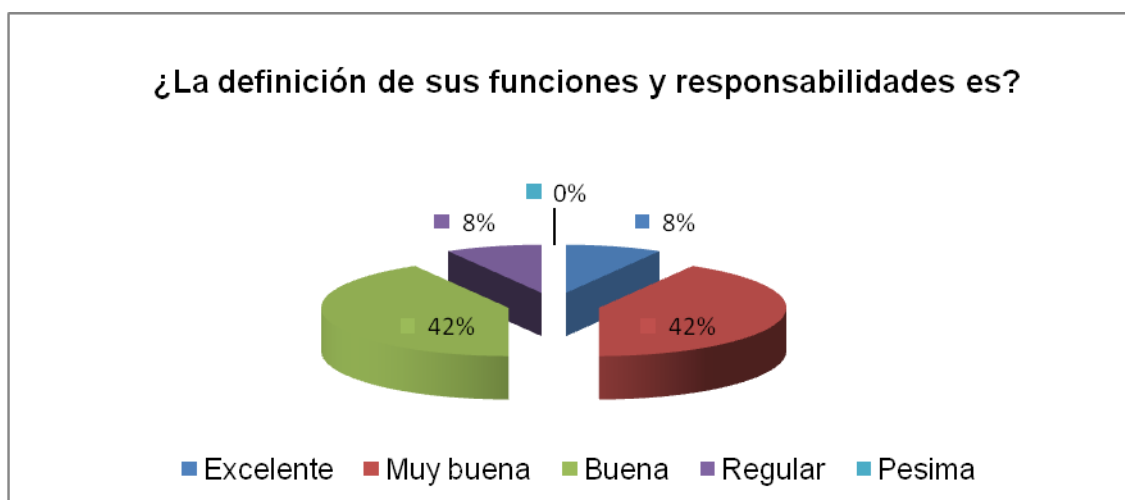


Figura N.4 Resultados pregunta N.2

El resultado muestra que un porcentaje considerable del talento humano expresa que la definición de sus funciones y responsabilidades es muy buena.

### Pregunta N° 3

Alternativa	Resultados	%
Excelente	1	8%
Muy Buena	5	42%
Buena	4	33%
Regular	2	17%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 4 Tabulación pregunta N° 3

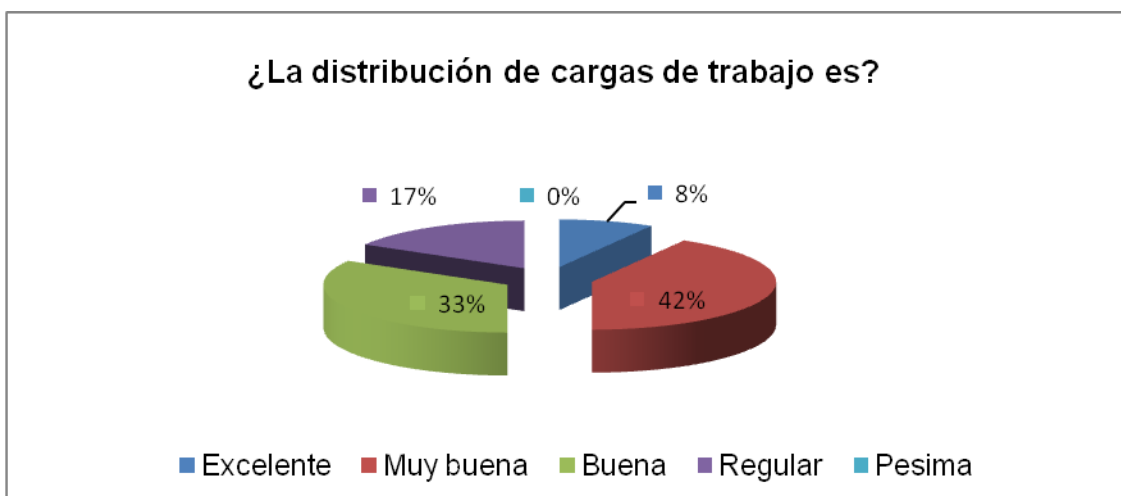


Figura N.5 Resultados pregunta N.3

En cuanto a la respuesta de esta pregunta se muestra que un gran porcentaje del talento humano considera que la distribución respecto a las cargas de trabajo es buena.

### Pregunta N°4

Alternativa	Resultados	%
Excelente	1	8%
Muy Buena	9	75%
Buena	2	17%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 5 Tabulación pregunta N° 4

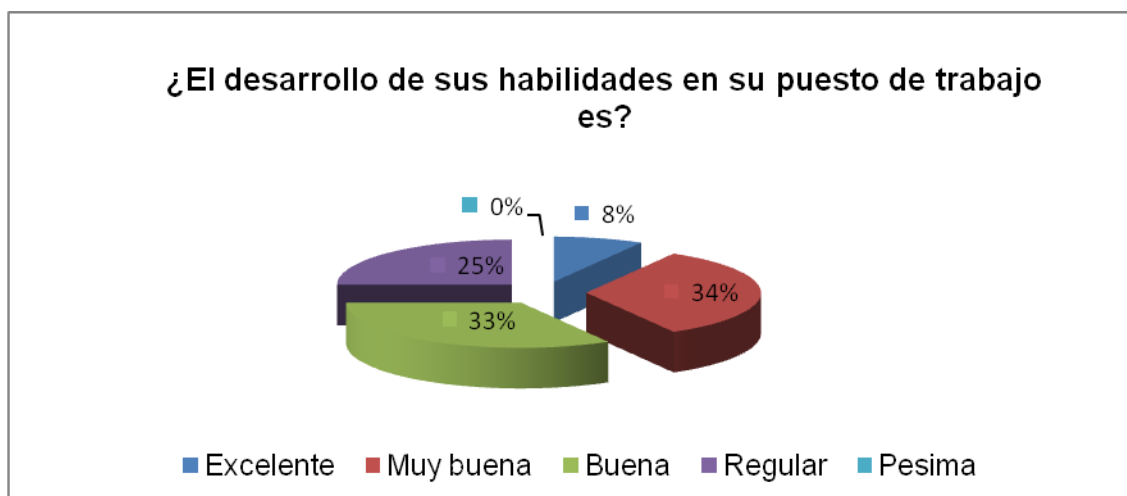


Figura N.6 Resultados pregunta N.4

Los resultados obtenidos muestran que un porcentaje considerable del talento humano opina que el desarrollo de sus habilidades en sus puestos de trabajo es muy bueno.

### Pregunta N° 5

Alternativa	Resultados	%
Excelente	2	17%
Muy Buena	7	58%
Buena	3	25%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 6 Tabulación pregunta N° 5

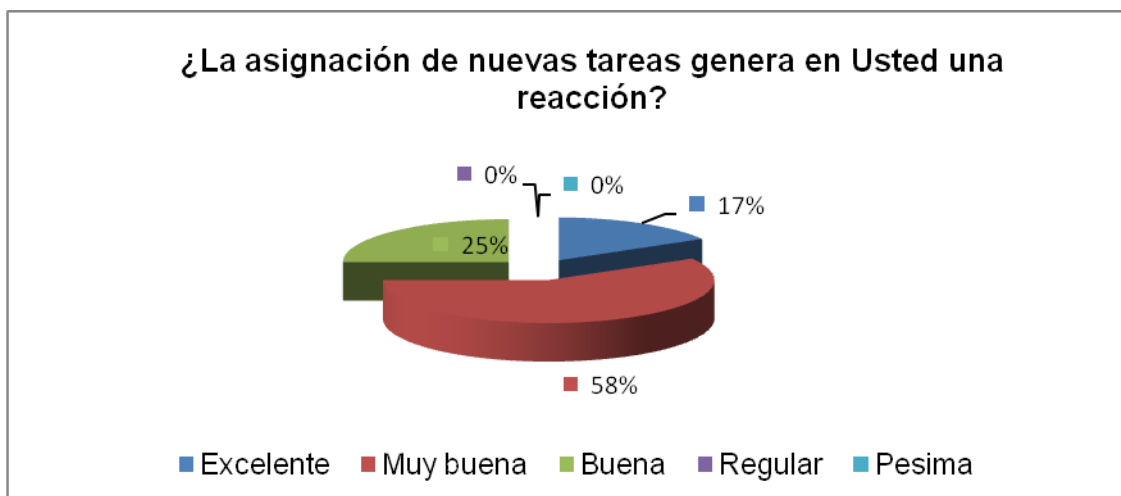


Figura N.7 Resultados pregunta N.5

Mucho más de la mitad del talento humano considera que la asignación de nuevas tareas les genera una reacción muy buena.



- **Clima laboral**

### Pregunta N°6

Alternativa	Resultados	%
Excelente	1	8%
Muy Buena	4	33%
Buena	4	33%
Regular	3	25%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 7 Tabulación pregunta N° 6

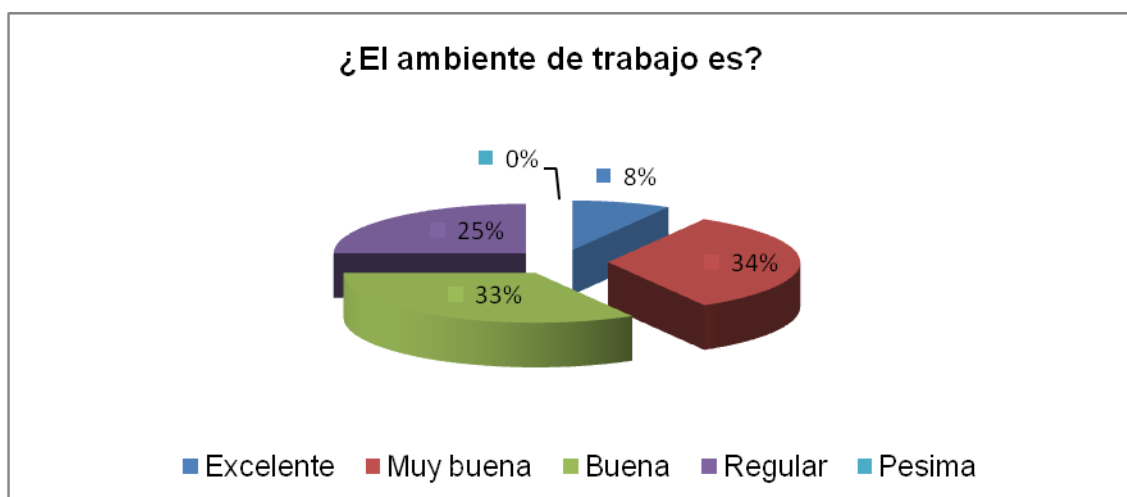


Figura N.8 Resultados pregunta N.6

Los resultados en esta pregunta revelan que un porcentaje considerable del talento humano expresa que el ambiente de trabajo es muy bueno.

### Pregunta N° 7

Alternativa	Resultados	%
Excelente	2	17%
Muy Buena	7	58%
Buena	3	25%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 8 Tabulación pregunta N° 7

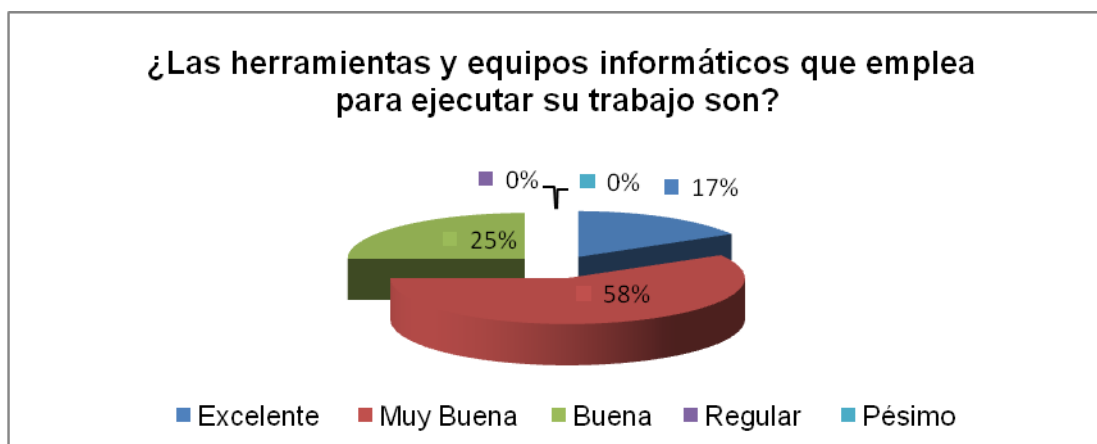


Figura N.9 Resultados pregunta N.7

En cuanto al resultado de esta pregunta gran parte del talento humano expresa que las herramientas y equipos informáticos que emplean para ejecutar sus funciones son muy buenas.

### Pregunta N° 8

Alternativa	Resultados	%
Excelente	1	8%
Muy Buena	7	58%
Buena	4	33%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 9 Tabulación pregunta N° 8

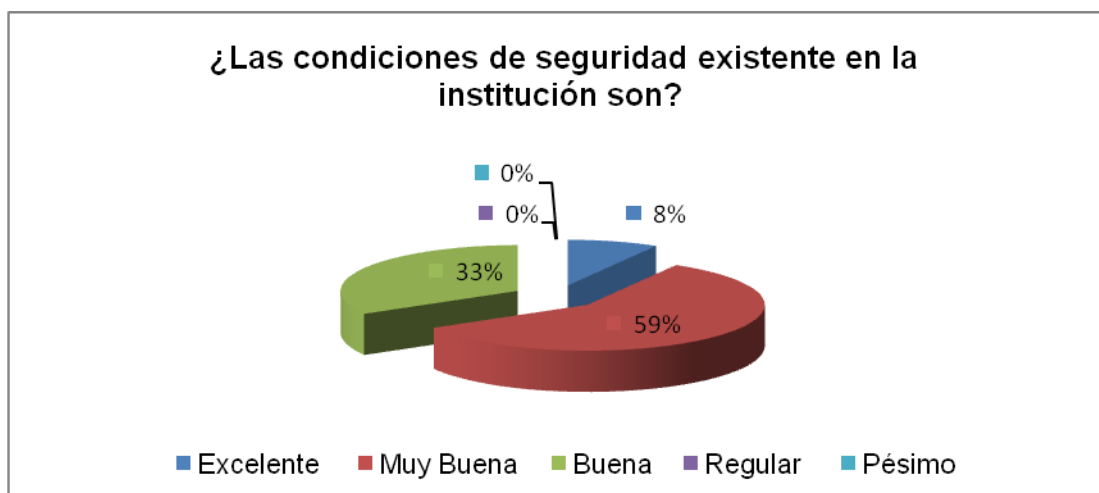


Figura N.10 Resultados pregunta N.8

La mayoría del talento humano considera que las condiciones de seguridad existentes en la institución son muy buenas.

### Pregunta N° 9

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	7	58%
Buena	4	33%
Regular	1	8%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 10 Tabulación pregunta N° 9

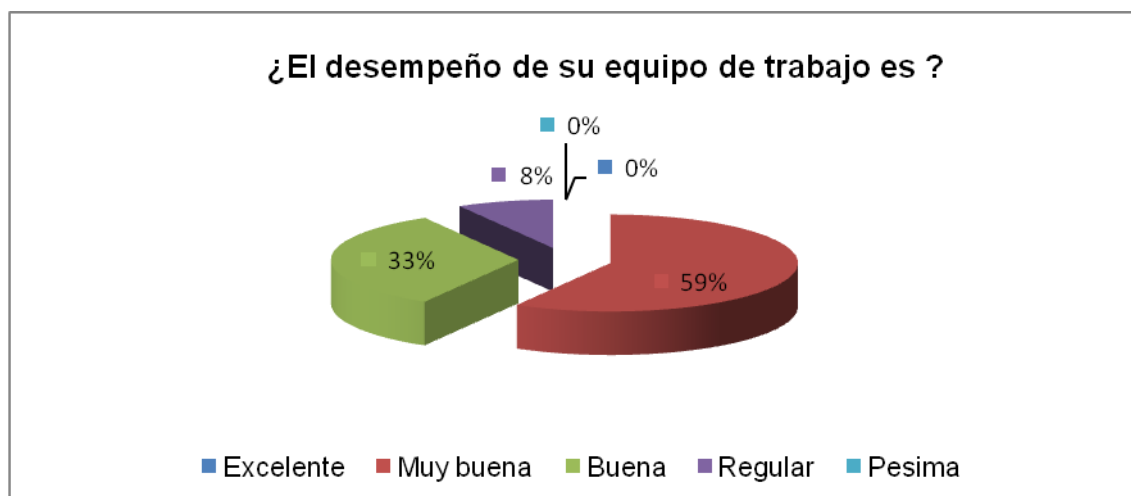


Figura N.11 Resultados pregunta N.9

En cuanto al resultado la mayoría del talento humano considera que el desempeño de su equipo de trabajo es muy bueno.

### Pregunta N° 10

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	5	42%
Buena	6	50%
Regular	1	8%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 11 Tabulación pregunta N° 10

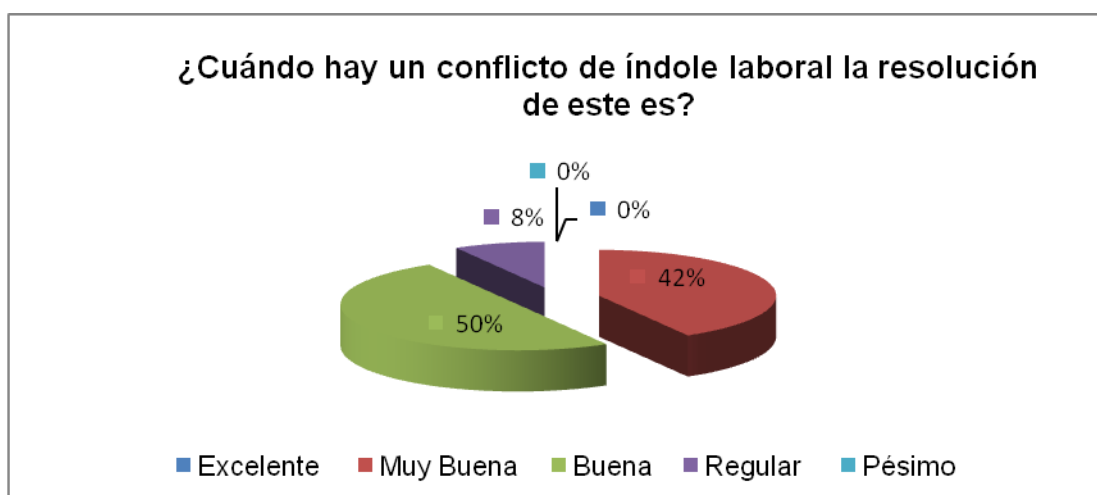


Figura N.12 Resultados pregunta N.10

En los resultados de esta pregunta la mitad de los empleados consideran que cuando hay conflictos de índole laboral la resolución de estos son buenos.

- **Comunicación**

### Pregunta N° 11

Alternativa	Resultados	%
Excelente	1	8%
Muy Buena	2	17%
Buena	8	67%
Regular	1	8%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N°12 Tabulación pregunta N° 11

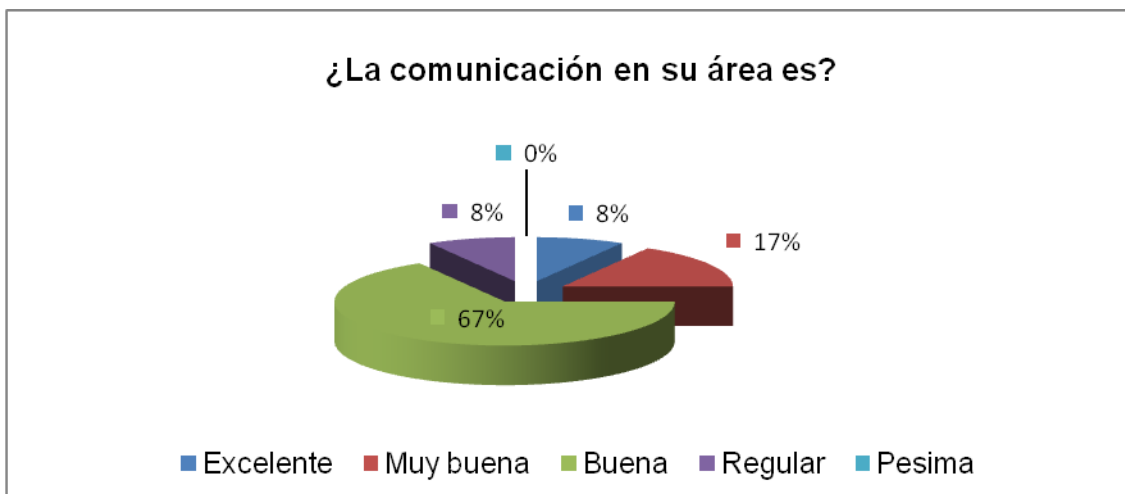


Figura N. 13 Resultados pregunta N.11

En la respuesta obtenida más de la mitad del talento humano expresa que la comunicación en su área es simplemente buena.

### Pregunta N° 12

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	3	25%
Buena	5	42%
Regular	3	25%
Pésimo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 13 Tabulación pregunta N° 12

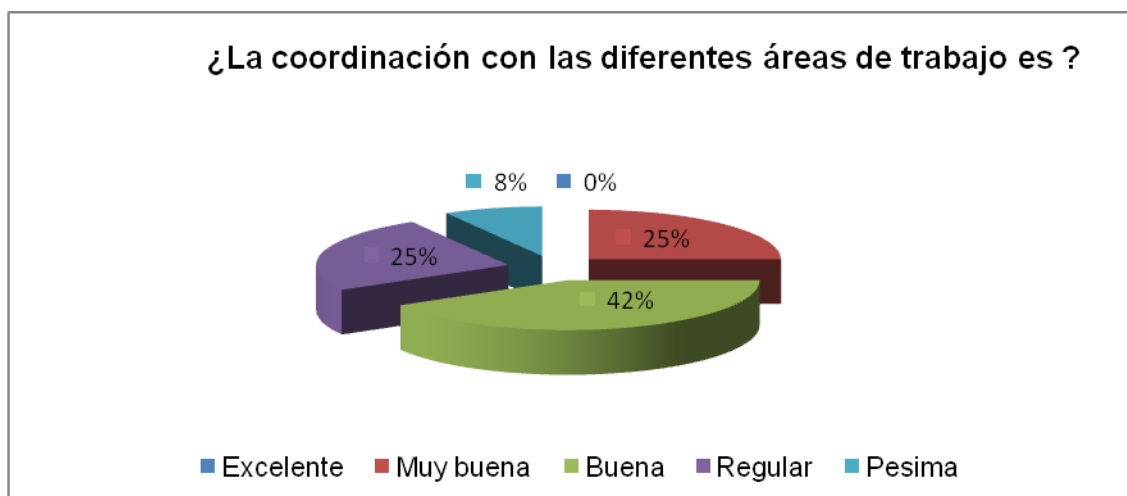


Figura N. 14 Resultados pregunta N.12

Los resultados de esta pregunta reflejan que un alto porcentaje del talento humano piensa que la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo es simplemente buena.

### Pregunta N° 13

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	5	42%
Buena	5	42%
Regular	2	17%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 14 Tabulación pregunta N° 13



Figura N.15 Resultados pregunta N.13

En esta pregunta existe un resultado dividido, pero refleja que el talento humano considera que la comunicación existente entre el nivel directivo, medio y operativo es buena.



### Pregunta N° 14

Alternativa	Resultados	%
Excelente	2	17%
Muy Buena	6	50%
Buena	3	25%
Regular	1	8%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 15 Tabulación pregunta N° 14

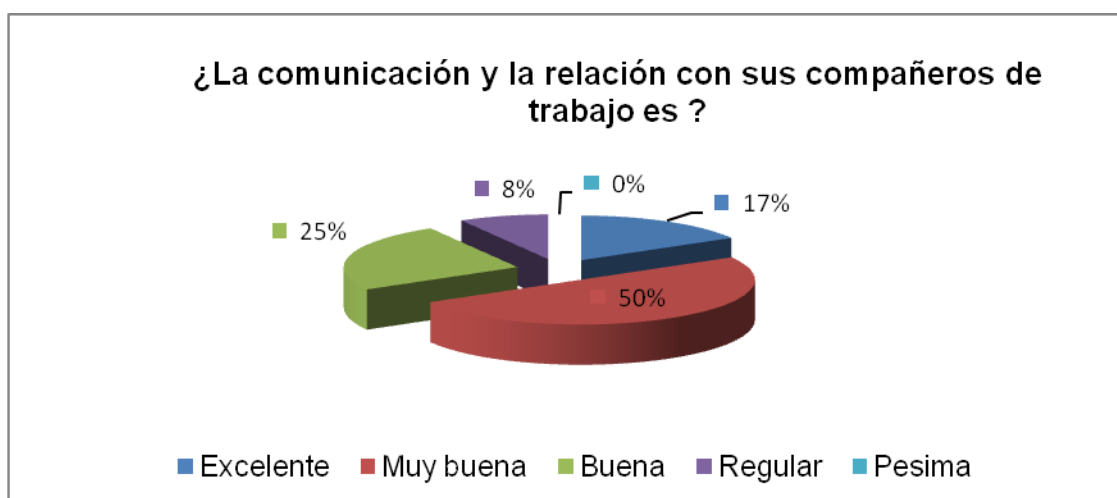


Figura N.16 Resultados pregunta N.14

Las respuestas recopiladas en esta pregunta refleja que la mitad del talento humano consideran que la comunicación y la relación entre los compañeros de trabajo es muy buena.

### Pregunta N° 15

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	5	42%
Buena	7	58%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 16 Tabulación pregunta N° 15

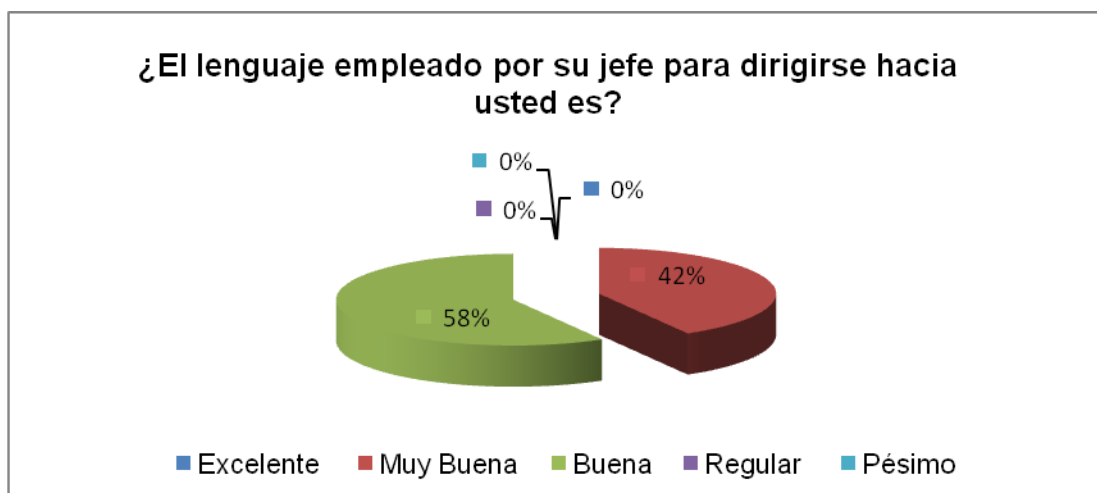


Figura N. 17 Resultados pregunta N.15

En los resultados de esta pregunta la mayoría de los empleados consideran que el lenguaje empleado por su jefe para dirigirse hacia ellos es bueno.

- **Desarrollo**

### Pregunta N° 16

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	6	50%
Buena	4	33%
Regular	2	17%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 17 Tabulación pregunta N° 16

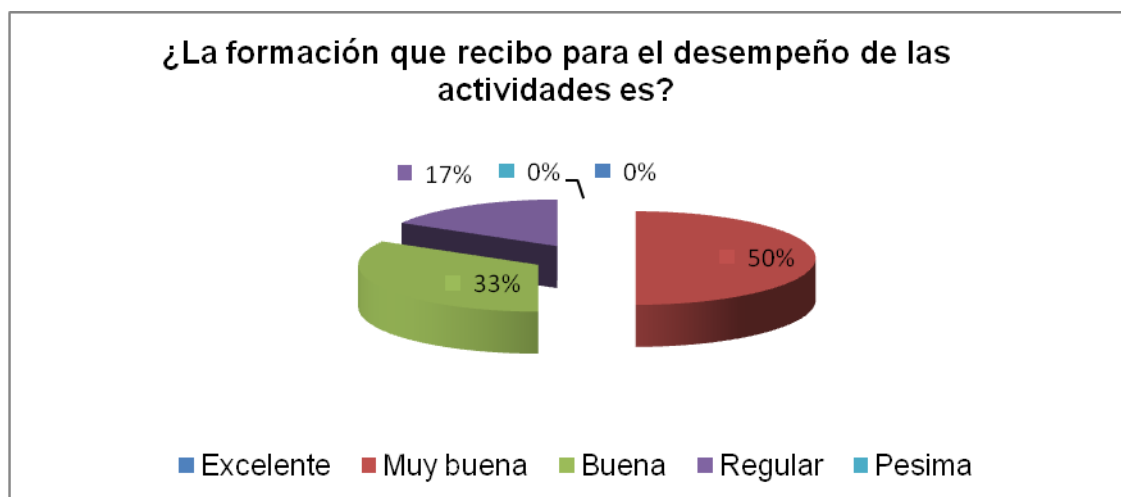


Figura N. 18 Resultados pregunta N.16

La mayoría del talento humano expresa que la formación que recibe para el desempeño de las actividades es muy buena.

### Pregunta N° 17

Alternativa	Resultados	%
Excelente	1	8%
Muy Buena	0	0%
Buena	6	50%
Regular	3	25%
Pésimo	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 18 Tabulación pregunta N° 17

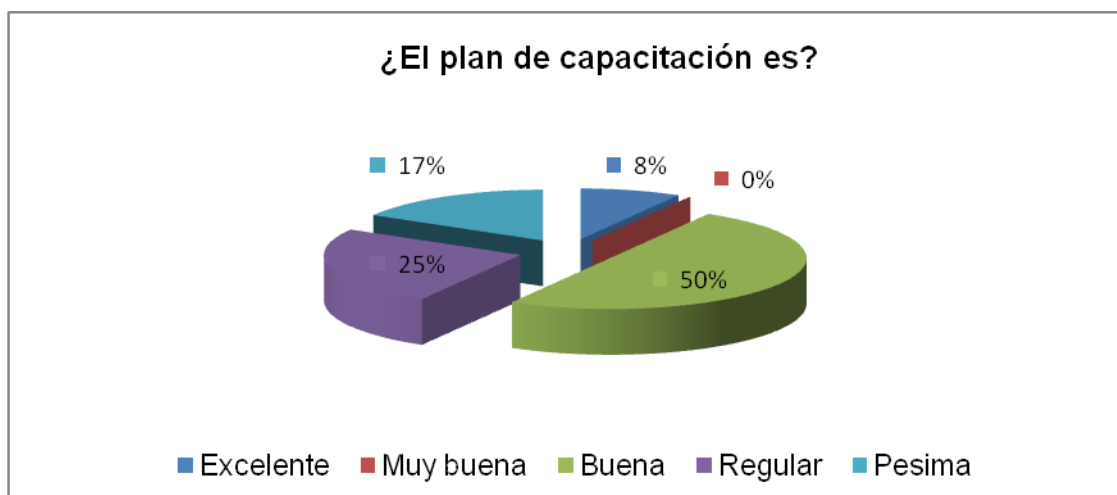


Figura N. 19 Resultados pregunta N.17

Las respuestas en esta pregunta muestran que la mayoría del talento humano considera que el plan de capacitación es simplemente Bueno.

### Pregunta N° 18

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	1	8%
Buena	4	33%
Regular	6	50%
Pésimo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 19 Tabulación pregunta N° 18

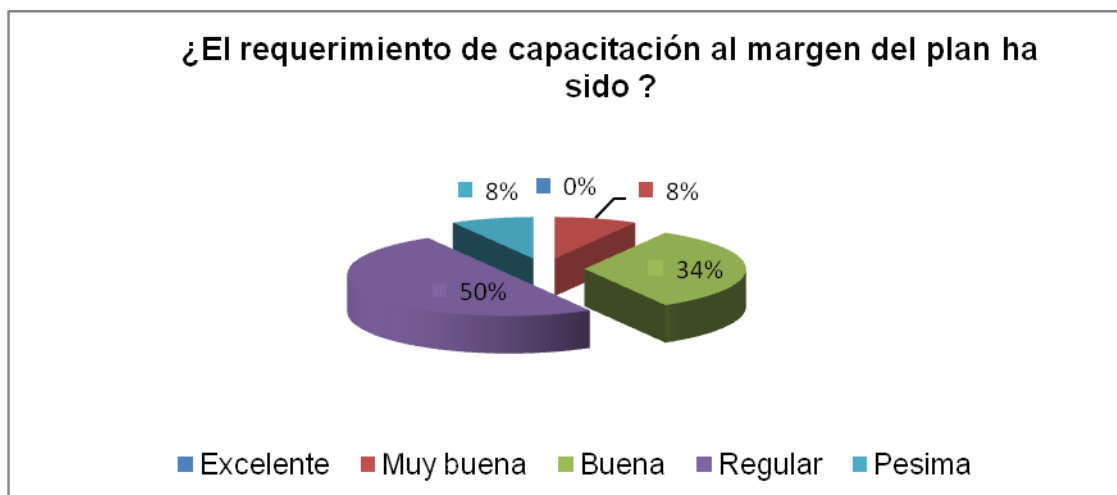


Figura N. 20 Resultados pregunta N.18

El resultado de esta pregunta muestra que la mitad del talento humano considera que el requerimiento de capacitación al margen del plan ha sido regular.

### Pregunta N° 19

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	2	17%
Buena	1	8%
Regular	7	58%
Pésimo	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 20 Tabulación pregunta N° 19

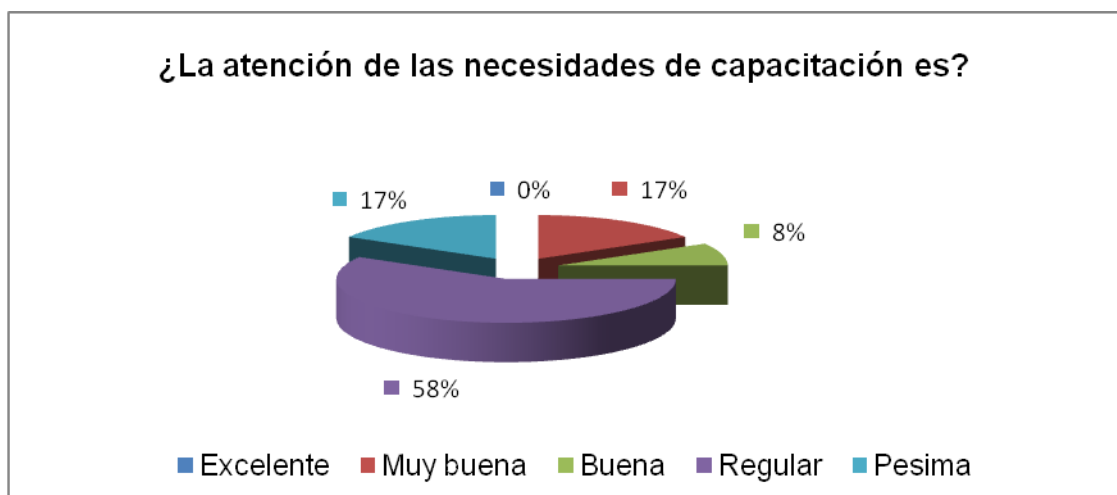


Figura N.21 Resultados pregunta N.19

El mayor porcentaje del talento humano expresa que la atención de las necesidades de capacitación es regular.

### Pregunta N° 20

Alternativa	Resultados	%
Excelente	1	8%
Muy Buena	5	42%
Buena	0	0%
Regular	5	42%
Pésimo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 21 Tabulación pregunta N° 20

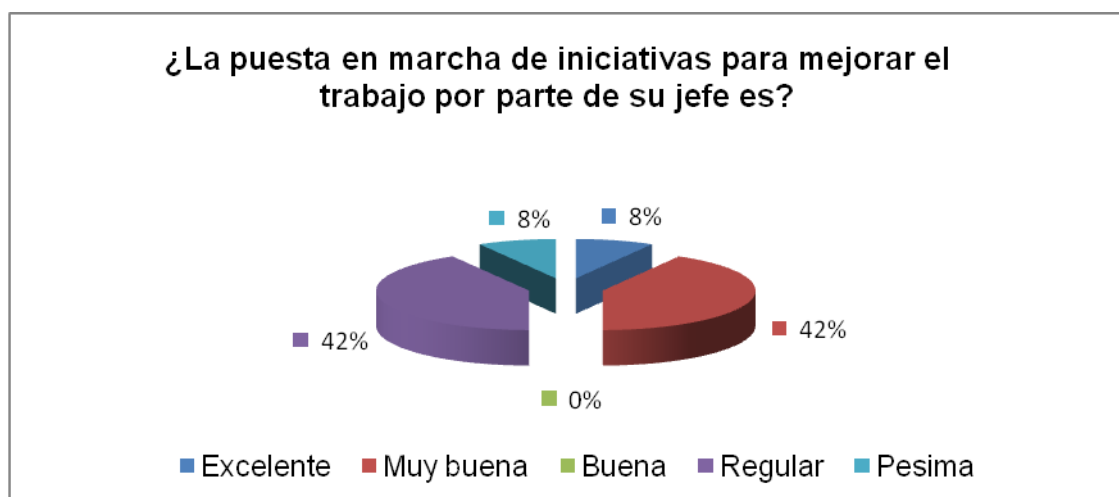


Figura N. 22 Resultados pregunta N.20

En esta pregunta refleja una respuesta dividida, el 42% del talento humano expresa que la puesta en marcha de iniciativas para mejorar el trabajo por parte del jefe es muy buena, similar porcentaje considera que es regular.

- **Reconocimiento**

### Pregunta 21

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	6	50%
Buena	5	42%
Regular	1	8%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 22 Tabulación pregunta N° 21

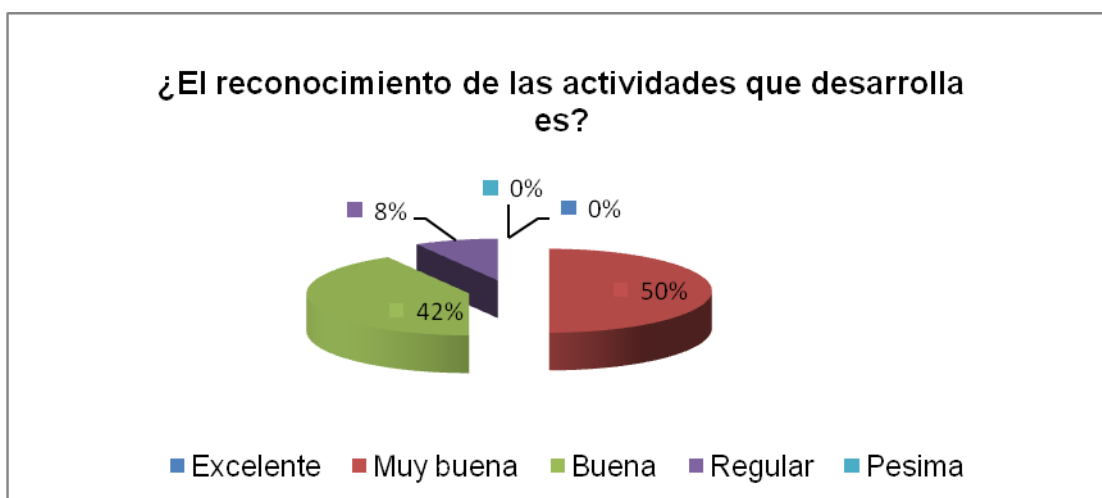


Figura N.23 Resultados pregunta N.21

El resultado de esta pregunta demuestra que la mayoría del talento humano expresa que reconoce las actividades que desarrolla.



### Pregunta N° 22

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	2	17%
Buena	5	42%
Regular	3	25%
Pésimo	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 23 Tabulación pregunta N° 22

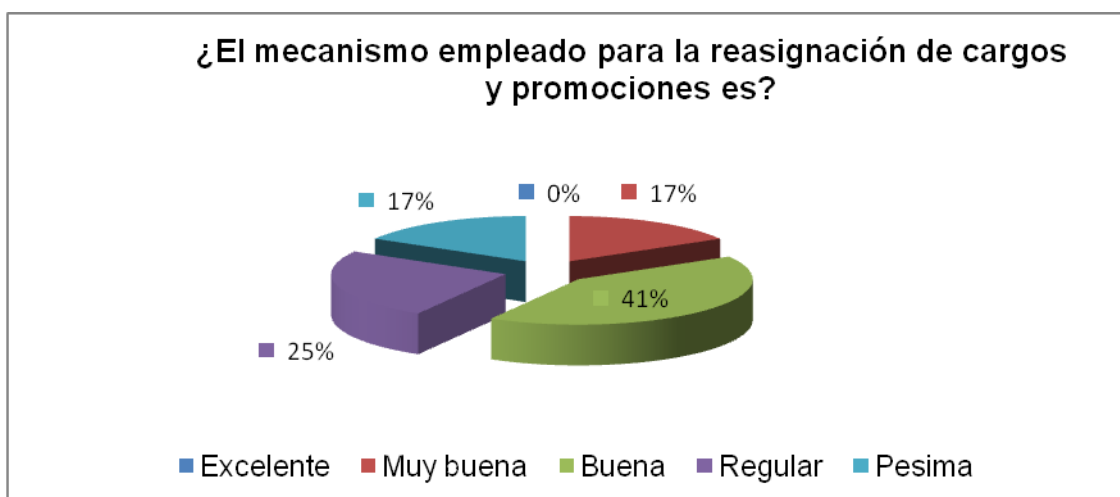


Figura N.24 Resultados pregunta N.22

El resultado refleja que un gran porcentaje del talento humano considera que el mecanismo empleado para la reasignación de cargos y promociones es bueno.

### Pregunta N° 23

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	3	25%
Buena	6	50%
Regular	3	25%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 24 Tabulación pregunta N° 23

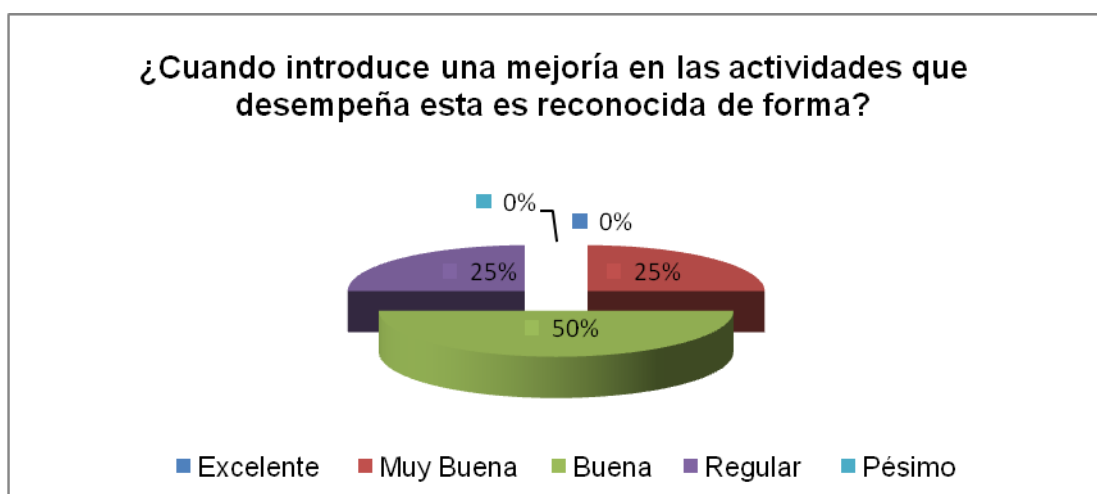


Figura N.25 Resultados pregunta N.23

El resultado de esta pregunta muestra que la mitad del talento humano considera que cuando introducen una mejoría en las actividades que desempeñan estas son reconocidas de forma buena.

### Pregunta N° 24

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	7	58%
Buena	5	42%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 25 Tabulación pregunta N° 24

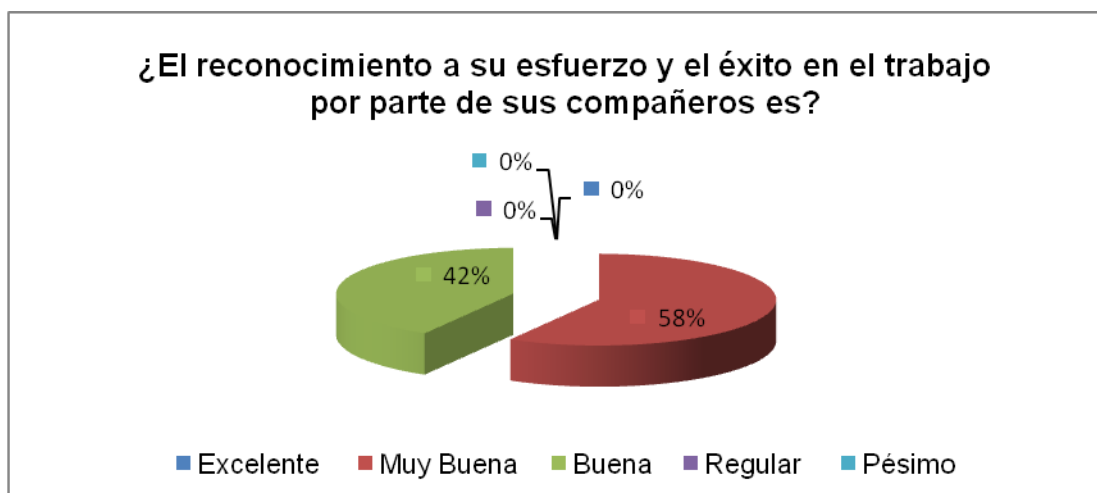


Figura N.26 Resultados pregunta N.24

La mayoría del talento humano expresa que el reconocimiento a su esfuerzo y éxito en el trabajo por parte de sus compañeros es muy bueno.

### Pregunta N° 25

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	5	42%
Buena	7	58%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 26 Tabulación pregunta N° 25

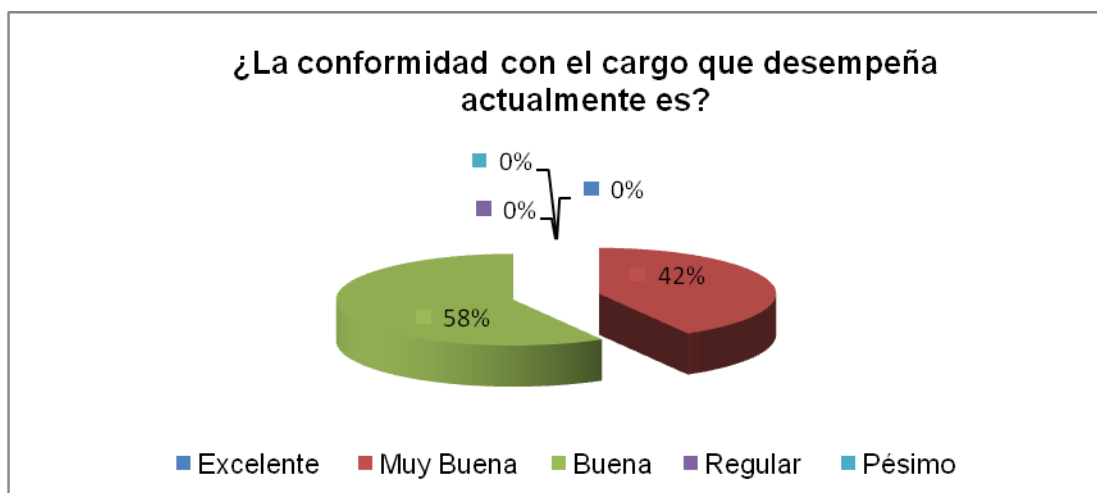


Figura N.27 Resultados pregunta N.25

El resultado de esta pregunta demuestra que gran parte del talento humano considera que la conformidad con el cargo que desempeña es buena.

- Evaluación de desempeño

### Pregunta N° 26

Alternativa	Resultados	%
Excelente	3	25%
Muy Buena	3	25%
Buena	3	25%
Regular	3	25%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 27 Tabulación pregunta N° 26

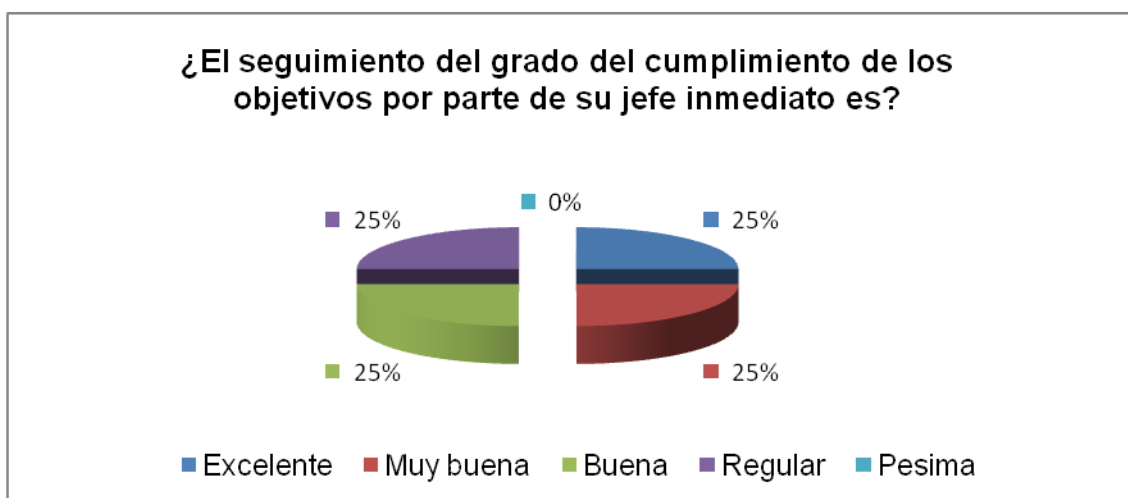


Figura N.28 Resultados pregunta N.26

En esta pregunta se encuentra una situación atípica ya que los porcentajes reflejan iguales resultados, es decir un seguimiento bueno.

### Pregunta N° 27

Alternativa	Resultados	%
Excelente	2	17%
Muy Buena	7	58%
Buena	3	25%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 28 Tabulación pregunta N° 27

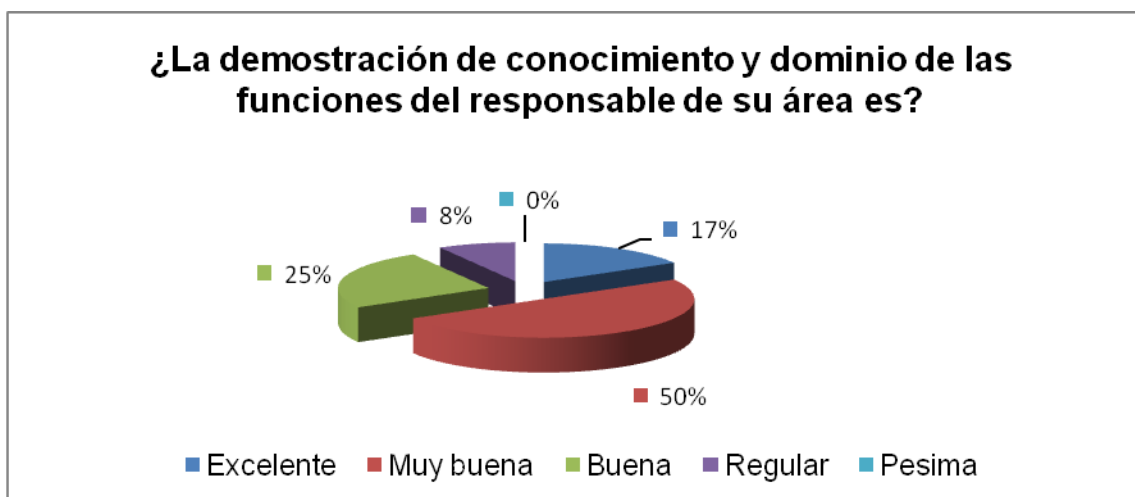


Figura N.29 Resultados pregunta N.27

Un alto porcentaje del talento humano expresa que la demostración de conocimiento y dominio de las funciones del responsable de su área es muy buena

### Pregunta N° 28

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	6	50%
Buena	3	25%
Regular	3	25%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 29 Tabulación pregunta N° 28



Figura N.30 Resultados pregunta N.28

Los resultados de esta pregunta muestran que la mitad del talento humano considera que la equidad existente en la asignación de actividades y responsabilidades es muy buena.

### Pregunta N° 29

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	4	33%
Buena	7	58%
Regular	1	8%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 30 Tabulación pregunta N° 29

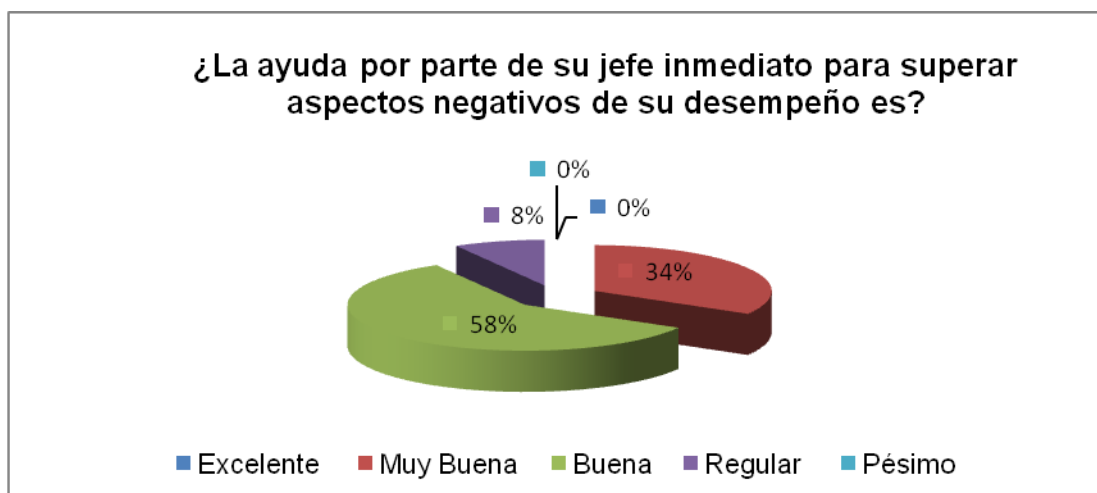


Figura N.31 Resultados pregunta N.29

La mayoría del talento humano considera que la ayuda por parte de el jefe inmediato para superar aspectos negativos de el desempeño son buenas.



### Pregunta N° 30

Alternativa	Resultados	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	4	33%
Buena	8	67%
Regular	0	0%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Tabla N° 31 Tabulación pregunta N° 30

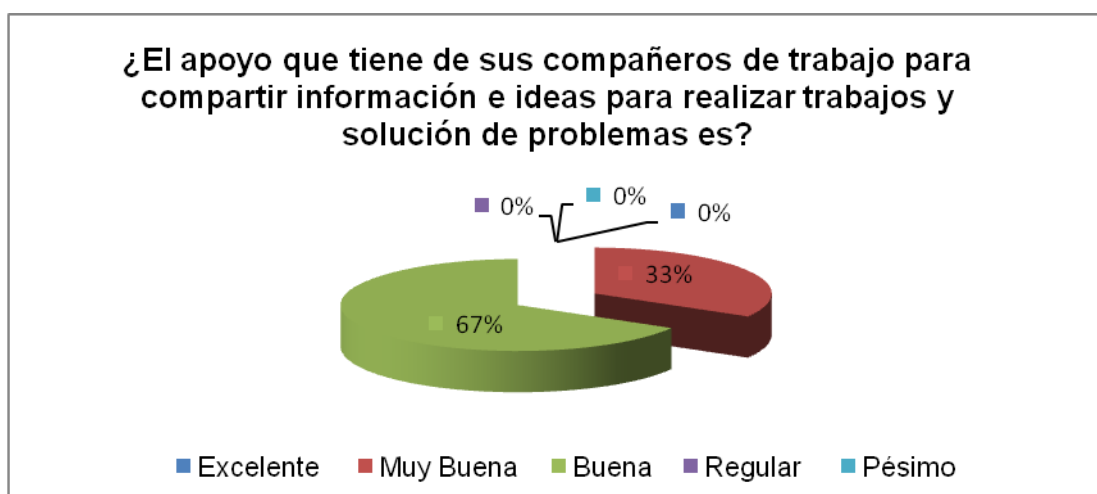


Figura N.32 Resultados pregunta N.30

Los resultados de esta preguntan demuestran que gran parte del talento humano considera que el apoyo que tienen de sus compañeros de trabajo para compartir información e ideas para realizar trabajos y solución de problemas es bueno.

### **7.3.2. Análisis general de resultados**

Los resultados obtenidos tras la aplicación de esta encuesta, arrojan que existen falencias en la comunicación interna, ya que los empleados expresan que no hay un grado aceptable de coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, de igual forma se toma cuenta que es muy necesario promover la interacción entre los diferentes niveles para evitar una crisis generada por la falta de un buen plan estratégico de comunicación interna y por la ausencia de medios que permitan la participación, integración, dialogo y construcción de una visión compartida que se refleje directamente en la motivación del talento humano.

Además los resultados muestran que hay inconvenientes en cuanto al requerimiento de capacitaciones, el talento humano expresa que necesita mayor atención respecto a este, para mejorar el desarrollo de sus habilidades, destrezas y poder ejecutar mejor sus funciones.

## **8. INFORME TÉCNICO FINAL**

### **8.1. Conclusión**

En la actualidad las organizaciones reconocen la importancia estratégica que tiene una adecuada gestión del talento humano, ya que este es indispensable para determinar el éxito o fracaso de una entidad, y al tener conocimiento de que esta institución tiene falencias en el manejo del talento humano, se propuso que el tema del presente trabajo de investigación fuese la “REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL BANCO CAPITAL S.A. Y SU IMPACTO”.

Para esto es importante tener en consideración que el sistema bancario en los últimos años ha enfrentado cambios significativos, por regulaciones dispuestas por el Gobierno Nacional este sector sufrirá un impacto en sus utilidades por ende no están dispuestos a invertir en proyectos que le representen un alto costo.

Este proyecto ha logrado cumplir con todos los objetivos básicos que se habían propuesto y respetando las especificaciones planteadas ha contribuido de manera muy importante para identificar y resaltar los puntos que hay que cubrir y considerar para llevar a cabo dicha reorganización; cabe recalcar que se presentaron obstáculos dentro de la investigación, entre estos que los empleados creían que sus puestos podrían peligrar al indagar los espacios de mejoría, muchos de ellos mantenían el pensamiento de que la encuesta carecía de confiabilidad y validez, a la vez que esta era un poco inapropiada e inoportuna, ya que al ser la mayoría de ellos nuevos funcionarios por la ausencia del personal dentro de la institución; esto agudizó la situación por el miedo e inseguridad, lo que afectó la confiabilidad de las respuestas.

En la introducción de este documento hablamos cuáles son los objetivos que se desean obtener con el proyecto, mencionamos que una parte importante es lograr la satisfacción del personal de la Institución para brindar un servicio de calidad integral al cliente, ya que es más caro conseguir nuevos clientes que mantener a los actuales.

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional, es uno de los recursos más importantes que tiene la empresa para expandir el objetivo común, pero se demostró que no se le ha dado la importancia que merece, pudimos encontrar problemas de comunicación horizontal y vertical reflejados en las preguntas número once, trece y quince de nuestra encuesta donde el resultado es simplemente buena la comunicación de carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, destacando la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores, así como barreras físicas, distancia, de comunicación al mantener la matriz fuera de Guayaquil.

Incluimos dentro de nuestra investigación la descripción de cargo del personal de la Sucursal Guayaquil al obtener como resultado de la encuesta en la pregunta numero dos que no está clara la definición de las funciones y responsabilidades por consiguiente es real la falencia reflejada en la hipótesis porque lo deseable es que sea MUY BUENA no tiene retribución económica y perjudica la calidad de vida de los empleados.

Como consecuencia de esto se da a conocer que la distribución de cargas de trabajo es deficiente, es inverso al manejo exitoso de nuestra carga de trabajo es de vital importancia para sentirnos bien en el trabajo; siendo esta una parte esencial para la ventaja competitiva al agregar valor a nuestra empresa optimizando los recursos y minimizando tiempos de espera de nuestros clientes.

La variable reconocimiento reflejada en las preguntas 21,22, 23,24 y 25 nos permite percibir que los empleados consideran que la objetividad y justicia por parte de sus compañeros y jefes en cuanto a la valoración de sus capacidades y aportaciones, el reconocimiento por sus conocimientos valiosos adquiridos por la experiencia es BUENO, por lo que se recomienda un formato de evaluación de desempeño en la elaboración de la presente investigación como herramienta de ayuda para críticas constructivas por parte de los superiores.

En cuanto a los resultados referentes a las preguntas de capacitación notamos que existen inconvenientes en el requerimiento de esta, el talento expresa que tiene la necesidad imperiosa de que la institución implemente programas de capacitación, para que ellos puedan aprender a potencializar sus habilidades y destrezas con nuevas herramientas, así lograr ejecutar eficientemente sus actividades y en conjunto alcanzar la productividad de la institución.

## 8.2. Recomendaciones

Este apartado surge para contribuir a las mejoras del Banco Capital S.A., sucursal Guayaquil; se recomienda:

- Un plan de comunicación que genere cooperación, motivación y que implique a todo el talento, en base a una imagen positiva de la institución que ayude a alcanzar los objetivos de negocio e incrementar el conocimiento mutuo; para esto se sugiere; fomentar la cultura de las reuniones en el cual el talento pueda exponer las problemáticas en torno a sus actividades u opiniones para el mejoramiento continuo de los procesos.
- Delegar a una persona que se haga responsable de las actividades relacionadas con el área de talento humano, sujeto a ciertas limitaciones, esto para poder reducir la distancia existente entre esta área y el talento.
- Implementar cursos de capacitación y desarrollo abordando las necesidades que surjan en cada área, ya que el talento no siempre es competente, sus capacidades se deterioran con el paso del tiempo y se vuelven obsoletas con los avances tecnológicos, por eso es importante que el talento adquiera nuevos conocimientos que le servirán para enfrentarse a los retos diarios y para su crecimiento.
- Desarrollar una cultura de reconocimiento a labor de los subordinados por parte de los líderes, la misma que traerá cambios positivos en la institución, ya que el empleado se sentirá apreciado, tendrá confianza, y contribuirá de manera activa, mejorando la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y brindando satisfacción a los empleados a un bajo costo.
- Elaborar un formato de evaluación de desempeño como herramienta útil de seguimiento de las gestiones de los empleados que ayude al área de Talento Humano, para que interpreten las prioridades y necesidades de las diversas áreas, en búsqueda de un sentido positivo de mejora continua de los procesos, acercarse a los objetivos deseados.

### 8.3. Propuesta

La correcta administración del talento humano es cada vez más indispensable en las organizaciones, debido a la competitividad que se presenta en la actualidad, por eso a continuación se presenta un plan estratégico con la finalidad de que el Banco Capital Sucursal Guayaquil mejore y le dé la importancia necesaria al talento humano, pues los hallazgos obtenidos sobre las variables de la investigación, que fueron extraídas del diagnóstico aplicado dentro de la organización mostró ciertas falencias.

Aunque esta sucursal posee una cantidad mínima de empleados, es necesario mantener un clima organizacional óptimo para el entendimiento en general de todos los colaboradores y además que se refleje en el exterior. Tomándose en cuenta las variables motivación y satisfacción laboral, permitieron conocer y analizar de forma compleja la situación que prevalece en esta institución.

De acuerdo a estos resultados en un plazo no mayor de un año se deberá poner en marcha las siguientes propuestas para fortalecer la institución.

1. Implementación de un programa de talleres encaminados a facilitar la comunicación, integración, satisfacción, motivación del talento humano, mejorando su rendimiento presente y futuro, aumentando sus capacidades a través de la mejora de sus conocimientos y habilidades; generando las condiciones adecuadas para el desarrollo de la comunicación interna en el Banco Capital Sucursal Guayaquil, a través de actividades de capacitación que fomenten mayor participación del talento en la institución.

El proceso a seguir para el desarrollo de programas de capacitación es el siguiente:

- Se realiza un análisis de las necesidades de capacitación existente, estableciendo el objetivo de una forma clara y precisa. Esto debe ser realizado por el Jefe de Talento Humano.

- Se receptorán sugerencias las cuales deberán ser presentadas en solicitud al departamento de talento humano, quien se encargará de realizar la debida revisión y aprobación de la misma.
- Aprobada la solicitud, el área de talento humano debe determinar programas, métodos y medios adecuados que se emplearán para llevar a cabo la capacitación.
- Se fija la fecha y el lugar en el cual se desarrollará las capacitaciones, así como también el personal que asistirá.
- Se citará a una reunión formal al talento de la empresa para hacer la respectiva divulgación y hacerles conocer la importancia de estos talleres.
- Si es necesario se deberá programar fechas de evaluación posterior a la capacitación para determinar el grado de aprendizaje de las personas que asistieron.

Como parte del programa de capacitación en general se propone los siguientes talleres;

Temáticas:

- Integración de equipos de trabajo
- Comunicación asertiva
- Claves para la motivación laboral
- La importancia de la autoestima
- Orientación hacia las metas
- Servicio al cliente



2. Creación un programa de actividades para lograr mayor motivación del empleado a través del reconocimiento de desempeño laboral, reforzando la identidad del talento con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y grupales; de manera que se participación en la institución se vea reforzada.

Acciones:

- Dar a conocer los valores corporativos mediante un video institucional que ayude a identificar la cultura empresarial y genere un sentimiento de pertenencia, ya que el talento debe saber de su institución, qué sucede, a dónde va y que quiere hacer, garantizando que ellos se integren en esta estrategia.
  - Fomentar la cultura de las reuniones mensualmente, en aras de que el talento pueda exponer las problemáticas en torno a sus actividades o sugerencias para el mejoramiento continuo de los procesos.
  - Divulgación a través de los medios de comunicación interna o memos, de los adelantos en la soluciones de las problemáticas planteadas en las reuniones.
  - Establecer metas individuales y por equipo mensualmente esto con la finalidad de implementar el reconocimiento al esfuerzo por medio de un programa denominado “empleado exitoso” publicando este logro a través de los medios de comunicación interna.
3. Delegar a una persona que desarrolle las actividades relacionadas con el área de talento humano, sujeto a ciertas limitaciones; esto debido a que actualmente no existe el contacto directo, ya que el área de talento humano se maneja en la matriz ubicada en la ciudad de Quito, y esto esta influyendo en gran medida que el talento deba exponer su punto de vista de forma casual u ocasional. Para esto presentamos a continuación un modelo de descripción de cargo en el cual se detalla las responsabilidades y conocimientos que debe poseer esta persona.



DESCRIPCION DE CARGOS	
FECHA DE ELABORACION	:
NOMBRE DEL CARGO	:
DEPARTAMENTO	:
REALIZADO POR	:
SUPERVISADO POR	:
SUPERVISA A	:
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS	HABILIDADES
Min. 3año de carrera universitaria Dominio MS OFFICE	Responsabilidad y seriedad en el trabajo Cumplimiento de metas y objetivos Capacidad de trabajo en equipo Habilidad para la elocuencia y fácil expresión
DESCRIPCION DETALLADA	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
Licenciatura en administración de empresas, Psicología (o egresados), Ingeniería Comercial (o egresados)	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Administración del personal Leyes	
<b>EXPERIENCIA</b>	
No menor a 2 años en cargos similares.	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Excel intermedio Excelente relaciones personales	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<b>DIARIAS</b> Atender al personal Elaborar memorándum, solicitudes Elaboración de reportes de llegadas tardías	<b>DURACION</b>
<b>PERIODICAS</b> Elaboración de reportes para revisión de vacaciones Reunirse con el personal Revisar y retroalimentar al personal	
<b>EVENTUALES</b> Llevar a cabo el reclutamiento, selección del personal Coordinar los programas de capacitación Coordinar la realización de evaluación de desempeño Firmar y autorizar documentos legales Reunirse con jefe de área	

4. Realizar evaluación de desempeño periódicamente, ya que a través de este instrumento se obtendrán resultados claves en cuanto al logro de objetivos y metas de la institución.

Este proceso de evaluación, permitirá medir el grado en cada talento mantiene su idoneidad o cumple las metas planteadas en el cargo que desempeña; ya que será un sistema formal y sistemático de retroalimentación, a través del cual el área de talento podrá identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Acciones:

- El área de talento humano junto al jefe de cada área deberá definir los criterios para la realización de la evaluación de desempeño.
- El área de talento humano deberá informar de forma escrita a los jefes de cada área las fechas y las metodologías a implementar en la evaluación.
- Una vez realizada la evaluación los jefes de cada área deberán presentar los resultados al área de talento humano en los tiempos que se tengan acordados; además de informar al talento, los puntos fuertes y débiles existentes, quedando a cargo del empleado la decisión de mejorar su desempeño.
- El área de talento humano revisara y analizara los resultados que se obtengan en la evaluación, para tomar decisiones con respecto a: programar nuevos periodos de capacitaciones, programar promociones internas o programas de compensaciones.
- El área de talento humano archivará los resultados de las evaluaciones para su propio control y retroalimentación de los procesos.

# Anexos

**ANEXO 1**  
**Modelo de Encuesta de satisfacción laboral**  
**En una escala ascendente evalué las siguientes preguntas:**

**Pésima (1)    Regular (2)    Buena (3)    Muy Buena (4)    Excelente (5)**

		<b>Marqué con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ASIGNACIÓN DE FUNCIONES</b>	1.- ¿La organización de su área de trabajo es?						
	2.- ¿La definición de sus funciones y responsabilidades es?						
	3.- ¿La distribución de cargas de trabajo es?						
	4.- ¿El desarrollo de sus habilidades en su puesto de trabajo es?						
	5.- ¿La asignación de nuevas tareas genera en usted una reacción?						
<b>CLIMA LABORAL</b>	6.- ¿El ambiente de trabajo es?						
	7.- ¿Las herramientas y equipos informáticos que emplea para ejecutar su trabajo son?						
	8.- ¿Las condiciones de seguridad existente en la institución son?						
	9.- ¿El desempeño entre su equipo de trabajo es?						
	10.- ¿Cuándo hay un conflicto de índole laboral la resolución de este es?						
<b>COMUNICACIÓN</b>	11.- ¿La comunicación en su área es?						
	12.- ¿La coordinación con las diferentes áreas de trabajo es?						
	13.- ¿La comunicación existente entre el nivel directivo, medio y operativo es?						
	14.- ¿La comunicación y relación con sus compañeros de trabajo es?						
	15.- ¿El lenguaje empleado por su jefe para dirigirse hacia usted es?						
<b>DESARROLLO</b>	16.- ¿La formación que recibo para el desempeño de mi cargo es?						
	17.- ¿El plan de capacitación es?						
	18.- ¿El requerimiento de capacitación al margen del plan ha sido?						
	19.- ¿La atención de las necesidades de capacitación es?						
	20.- ¿La puesta en marcha de iniciativas para mejorar el trabajo por parte de su jefe es?						
<b>RECONOCIMIENTO</b>	21.- ¿El reconocimiento de las actividades que desarrolla es?						
	22.- ¿El mecanismo empleado para la reasignación de cargos y promociones es?						
	23.- ¿Cuándo introduce una mejoría en las actividades que desempeña esta es reconocida de forma?						
	24.- ¿El reconocimiento a su esfuerzo y el éxito en el trabajo por parte de sus compañeros es?						
	25.- ¿La conformidad con el cargo que desempeña actualmente es?						
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	26.- ¿El seguimiento del Grado del cumplimiento de los objetivos por parte de tu jefe inmediato es?						
	27.- ¿La demostración de conocimiento y dominio de sus funciones del responsable de su área es?						
	28.- ¿La equidad existente en la asignación de actividades y responsabilidades						
	29.- ¿La ayuda por parte de su jefe inmediato para superar aspectos negativos de su desempeño es?						
	30.- ¿El apoyo que tiene de sus compañeros de trabajo para compartir información e ideas para realizar trabajos y solución de problemas es?						

## ANEXO 2

## Modelo de descripción de cargo

<b>DESCRIPCION DE CARGOS</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	:
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	:
<b>DEPARTAMENTO</b>	:
<b>SUPERVISADO POR</b>	:
<b>SUPERVISA A</b>	:
<b>DESCRIPCION DETALLADA</b>	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<b>REALIZADO POR:</b>	

## ANEXO 3

DESCRIPCION DE CARGOS	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	: EJECUTIVO DE CARTERA
<b>DEPARTAMENTO</b>	: COBRANZAS
<b>REALIZADO POR</b>	: MARCELO BRIONES
<b>SUPERVISADO POR</b>	: MAURICIO MOYA
<b>SUPERVISA A</b>	:
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS	HABILIDADES
Min. 3año de carrera universitaria	Honradez y seriedad en el trabajo
Min. 1 año experiencia en recaudaciones	Cumplimiento de metas y objetivos
Dominio MS OFFICE (Word, Excel y Access)	Capacidad de trabajo en equipo
DESCRIPCION DETALLADA	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
Primaria; Instituto particular Abdón Calderón	
Secundaria: Academia Naval Almirante Illingworth A.N.A.I.	
Universidad: Universidad Estatal de Guayaquil	
Facultad de Medicina 5to año / Tecnólogo Superior Guayaquil 6to semestre	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Negociación, Excel, tabla dinámica, programación	
Reparación de Hardware y Software	
<b>EXPERIENCIA</b>	
Departamento de crédito BANCO TERRITORIAL	
Departamento de venta BANCO CENTRO MUNDO	
Departamento de cobranzas : Recaudora Ecuador, Automotores y Anexos, Oriflame	
Banco Capital S.A.	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Excel intermedio	
Negociación con clientes	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<b>DIARIAS</b>	<b>DURACION</b>
Cobro de gestiones en terreno	6h
Negociación de pagos	2h
Reportes de cobro pos fechado	30min
Zonificación de la ciudad	30min
Verificación de datos de clientes	30min
<b>PERIODICAS</b>	
<b>EVENTUALES</b>	
Custodia de vehículos retenidos	
Venta de vehículos retenidos	

## ANEXO 4

DESCRIPCION DE CARGOS	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	: EJECUTIVA AUTOMOTRIZ
<b>DEPARTAMENTO</b>	: AUTOMOTRIZ
<b>REALIZADO POR</b>	: ING. PAOLA ECHEVERRIA
<b>SUPERVISADO POR</b>	: VINICIO GARCIA
<b>SUPERVISA A</b>	:
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS	HABILIDADES
Experiencia mínima de un año en ventas Mínimo 3er año Ing. Comercial o marketing Excelente presencia	Disponibilidad de vinculación con el mercado Orientación al cliente manejo de relaciones interpersonales
DESCRIPCION DETALLADA	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
Ingeniería Comercial con Mención en Marketing y Comercio Exterior (Universidad Politécnica Salesiana) Maestría en administración de Empresas con mención en RRHH y Marketing (Universidad Guayaquil) Cursando	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Conocimiento de Ingles: 90% hablado, 80% escrito Conocimientos de Office: Word, Excel. Power Point, pdf, tablas dinámicas, cuadros estadísticos Cursos: Supply Chain and Finance, Comercio Exterior, Ventas Habilidades comerciales, operativas, ventas, recuperación de cartera, análisis de clientes, etc.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
PRODUBANCO 2004-2012 CARGOS: caja, caja proveedores, caja interna, cajera principal, balcón de servicios, supervisora del área de canales, Ejecutiva Comercial 1, Ejecutiva Comercial 2, Ejecutiva Automotriz 3 Pago de Cámara, Recuperación de Cartera, Apertura de cuentas, pólizas, fondos, créditos, etc. BANCO CAPITAL : Captación de Créditos Automotrices y análisis de perfiles de clientes	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Como ejecutiva Automotriz el puesto básicamente comprende la captación de los mejores perfiles de crédito, conceder tasas competitivas en el mercado, pelear por lo negocios, visitar concesionarias con el fin de recolectar solicitudes y filtrar las clientes para conceder el crédito, buscar la mejor formar para que los créditos sean aprobados en comité y lograr un crecimiento económico para el Banco.	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
DIARIAS	DURACION
Mercadeo del servicio: Visitas comerciales a los concesionarios	1H
Análisis de crédito	3H
Pre-calificación de crédito	2H
Gestión de aprobación	2H
Cierre de negocio	1H
Reportes pago de comisiones concesionarios y vendedores	1H
Análisis de mercado	2H
Elaboración de estrategias comerciales	1H
<b>PERIODICAS</b>	
<b>EVENTUALES</b>	



## ANEXO 5

DESCRIPCION DE CARGOS	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	: OFICIAL DE CREDITO AUTOMOTRIZ
<b>DEPARTAMENTO</b>	: DEPARTAMENTO AUTOMOTRIZ
<b>REALIZADO POR</b>	: YAMILA MALDONADO MACIAS
<b>SUPERVISADO POR</b>	: VINICIO GARCIA
<b>SUPERVISA A</b>	:
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS	HABILIDADES
Experiencia mínima de un año en ventas Mínimo 3er año Ing. Comercial o marketing Excelente presencia	Disponibilidad de vinculación con el mercado Orientación al cliente manejo de relaciones interpersonales
DESCRIPCION DETALLADA	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
Estudios superiores Titulo de periodista profesional Titulo de licenciada en comunicaciones sociales	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Habilidades comerciales, manejo de clientes, cartera, servicio al cliente Facilidad para abrir mercado en negocios y manejo de relaciones interpersonales Ventas y cierre de negocios	
<b>EXPERIENCIA</b>	
Comercialización de crédito automotriz, consumo e hipotecario Fondos de inversión, cesantías y pólizas Negocios bancarios Cuentas de ahorro y corrientes Manejo de cartera: recaudación y cierre	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Marketing y ventas Servicio al cliente y manejo de relaciones interpersonales Cartera comercial	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
DIARIAS	DURACION
Mercadeo del servicio	1H
Análisis de crédito	3H
Pre-calificación de crédito	2H
Gestión de aprobación	2H
Cierre de negocio	1H
Reportes	1H
Análisis de mercado	2H
Elaboración de estrategias comerciales	1H
<b>PERIODICAS</b>	
<b>EVENTUALES</b>	

## ANEXO 6

DESCRIPCION DE CARGOS	
FECHA DE ELABORACION	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
NOMBRE DEL CARGO	: ASISTENTE OPERATIVO
DEPARTAMENTO	: OPERACIONES
REALIZADO POR	: VERONICA QUEZADA
SUPERVISADO POR	: FERNANDO ZAMBRANO
SUPERVISA A	: LORENA TOSTIGE
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS	HABILIDADES
Experiencia min. de 1 año en área contable Egresados en carrera administrativa, CPA Compromiso Institucional	Manejo de utilitarios Servicio al cliente interno y externo Orientación a resultados, proactivo
DESCRIPCION DETALLADA	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
6 to. Semestre de CPA	
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Word 70%, Excel 70%, Power Point 60%, Project 50%, Ingles 50%.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
Almacén Promociones S.A. como asistente contable por 3 años Sancan Salgado & Asociados como asistente contable por 6 meses Banco Capital S.A. caja. Servicio al cliente y Asistente operativo	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Dentro de mi primer trabajo conocí lo que son pagos de impuestos, anexos transaccionales, pago a proveedores, emisión de retención, pagos al exterior, liquidaciones de compra. En el Banco tengo conocimiento lo que es el manejo de caja, atención al cliente, pago proveedores, manejo de caja chica, emisión chequera, paso a cartera de créditos automotrices, revisión de los mismos, pagos a vendedores, custodia general.	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
DIARIAS	DURACION
Arqueos de Bóveda	10m
Dar imput a las carpetas de crédito	20m
Entrega de bonos a vendedores	20m
Arqueos de Caja	30m
Revisión de carpetas automotrices para el posterior paso a cartera	1h
Cobranzas	2h
Custodia de archivo general	2h
Atención personalizada a clientes y vendedores	3h
<b>PERIODICAS</b>	
Emisión de pólizas Creación de cuentas de ahorro Entrega de libretas a cajera Ingresas garantías Enviar al seguro créditos cancelados	
<b>EVENTUALES</b>	
Cuadrar Garantías mensuales Pago fiduciaria	

## ANEXO 7

<b>DESCRIPCION DE CARGOS</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	: EMISORA CONTRATOS DE CREDITO
<b>DEPARTAMENTO</b>	: FABRICA
<b>REALIZADO POR</b>	: TATIANA ARTEAGA
<b>SUPERVISADO POR</b>	: ADRIANA OJEDA
<b>SUPERVISA A</b>	:
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>HABILIDADES</b>
Experiencia mínima: 1 año en cargos similares	Manejo de utilitarios (Word- Excel- Outlook)
Estudios superiores: Administración o Auditoria	Conocimiento crediticio
Conocimiento de Análisis financiero	Integridad y compromiso institucional
<b>DESCRIPCION DETALLADA</b>	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
SECUNDARIA: Colegio Técnico Experimental en Administración y Comercio "Veintiocho de Mayo"	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Conocimientos en Facturación, verificación de CDP, Declaraciones de IVA para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
Banco Bolivariano C.A En el Área de Operaciones como Asistente Junior	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Verificadora de Crédito / Backup de Crédito	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<b>DIARIAS</b>	<b>DURACION</b>
Emisión de contratos	4h
Cobranzas	2h
Recolección de firmas	2h
<b>PERIODICAS</b>	
Envío de documentos al fideicomiso	
<b>EVENTUALES</b>	
Ingresos de garantías	

## ANEXO 8

<b>DESCRIPCION DE CARGOS</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	: OFICIAL DE NEGOCIOS
<b>DEPARTAMENTO</b>	: NEGOCIOS
<b>REALIZADO POR</b>	: MARIA ROSA ANCHUNDIA
<b>SUPERVISADO POR</b>	: MARIA DE LOURDES MARTINEZ
<b>SUPERVISA A</b>	:
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>HABILIDADES</b>
Estudiante de Ing. Comercial o carreras afines Min. 2 año experiencia en cargos similares Mínimo 40 Horas de capacitación de ventas	Captar y prospectar clientes Cumplimiento de metas y objetivos Manejo de relaciones interpersonales
<b>DESCRIPCION DETALLADA</b>	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
Bachiller Físico- matemático Diplomado en bienes raíces -Corredor Inmobiliario	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Administración y organización de portafolios de inversiones Manejo de clientes Excelentes relaciones interpersonales Cartera de clientes formada Habilidad para cerrar negocios	
<b>EXPERIENCIA</b>	
Banco Guayaquil Unibanco S.A Banco Centro mundo Banco Amazonas	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<b>DIARIAS</b>	<b>DURACION</b>
Captaciones de recursos	3H
Manejo responsable de portafolio	4H
Seguimiento a los vencimientos de los clientes inversionistas.	1H
Organizar las carpetas de documentación solicitada por la Super de Bancos.	30min
Captar con responsabilidad dentro de los requerimientos de la institución Cumplimiento de procesos, metas y procedimientos establecidos Pagar periódicamente los intereses de las inversiones de los clientes.	
<b>PERIODICA</b>	
Servicio personalizado, entrega de documentos puerta a puerta. Retiro de cheques y demás documentación que solicite el cliente.	
<b>EVENTUALES</b>	

## ANEXO 9

DESCRIPCION DE CARGOS	
FECHA DE ELABORACION	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
NOMBRE DEL CARGO	: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO	: OPERACIONES
REALIZADO POR	: ANDREA DEL PILAR TAPIA
SUPERVISADO POR	: FERNANDO ZAMBRANO
SUPERVISA A	:
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS	HABILIDADES
Persona analítica y organizada Experiencia min. 2 años en Servicio al cliente Graduado Ing. Comercial, CPA o afines	Persona proactiva, responsable Manejo de comunicación e interrelación con Personas
DESCRIPCION DETALLADA	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
ECOTEG: 2do año Marketing y Negocios Internacionales	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Ingles: 70% hablado y escrito; Utilitarios: Excel, Word, Power Point	
<b>EXPERIENCIA</b>	
BANCO PACIFICO: Caja Nacional e internacional (PNB), Banco Pacifico Panamá (BPP) BANCO PICHINCHA: Caja; DUTY FREE: Vendedora-impulsadora BANCO CAPITAL: Caja y servicio al cliente	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Ley de lavado de activos, Ley de cheques Ventas- manejo de clientes- negociación Levantamientos de garantías, Matriculación de contratos	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
DIARIAS	DURACION
Liquidaciones	3h
Entrega documentos de levantamiento y matriculación	2h
Apertura de cunetas corrientes y de ahorro	1h
Reclamos varios	1h
Entrega de tarjetas bancomático y cheques devueltos	30min
Cierre de cuentas	30min
Solicitud de certificados bancarios	15min
Destrucción de tarjetas bancomatico	10min
Solicitud de claves tarjeta bancomatico	10min
Solicitud de levantamientos de garantía	10min
Clave virtual y tarjetas de debito	10min
Desbloques de tarjetas	10min
<b>PERIODICAS</b>	
Solicitud de cheques de gerencia Cambio de cuenta interna por versión libre Anulación de cheques certificados Actualización de datos de cliente Solicitud de chequeras Destrucción de libretas de ahorro	
<b>EVENTUALES</b>	
Entrega de estados de cuenta Suspensión, Revocatoria de claves	

## ANEXO 10

DESCRIPCION DE CARGOS	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	: JEFE DE INVEERSIONES
<b>DEPARTAMENTO</b>	: INVERSIONES
<b>REALIZADO POR</b>	: MARIA DE LOURDES MARTINEZ
<b>SUPERVISADO POR</b>	: TESORERIA
<b>SUPERVISA A</b>	: OFICIALES DE NEGOCIOS
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS	HABILIDADES
Estudiante de Ing. Comercial o carreras afines Min. 2 año experiencia en cargos similares Mínimo 40 Hrs de capacitación de ventas	Captar y prospectar clientes Cumplimiento de metas y objetivos manejo de relaciones interpersonales
DESCRIPCION DETALLADA	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
Secundario y Tecnólogo	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
<b>CONOCIMIENTO</b> : de mercado financiero e instrumentos diversos riesgos y beneficios, interpretación de balances, Índices financieros, conocer el fondo del negocio, calculo de tasas de interés y análisis de PYG de la empresa, diferenciar productos activos y pasivos.	
<b>DESTREZAS:</b> Manejo de objeciones con el cliente con conocimiento y seguridad; buscar nicho de mercado apropiado para el enganche del negocio.	
<b>HABILIDADES:</b> Convencer al inversionista de las seguridades, rentabilidad y bondades del producto, manejo de postventa, etc. Maximizar fortaleces y minimizar debilidades	
<b>EXPERIENCIA</b>	
23 Años en Banca 15 Años en el mercado financiero	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Formación comercial y financiera	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
DIARIAS	DURACION
Captaciones de recursos	3H
Impulsar y controlar oficiales en visitas	1H
Manejo responsable de portafolio	4H
Captar con responsabilidad dentro de los requerimientos de la institución Cumplimiento de procesos, metas y procedimientos establecidos	
<b>PERIODICA</b>	
Entrega de documentos puerta a puerta	
<b>EVENTUALES</b>	

## ANEXO 11

<b>DESCRIPCION DE CARGOS</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	: JEFE/AUTORIZADOR OPERATIVO
<b>DEPARTAMENTO</b>	: OPERACIONES/SUCURSALES Y AGENCIAS
<b>REALIZADO POR</b>	: FERNANDO ZAMBRANO
<b>SUPERVISADO POR</b>	: MARIUXI ROMERO
<b>SUPERVISA A</b>	: LORENA TOSTIGE, VERONICA QUEZADA, ANDREA TAPIA, SHEILA CHALEN, TATIANA ARTEAGA
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>HABILIDADES</b>
Compromiso y trabajo bajo presión Experiencia mínima de 2 años Egresado o titulado Adm. Empresas o CPA	Manejo de utilitarios Orientación al cliente manejo de relaciones interpersonales
<b>DESCRIPCION DETALLADA</b>	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
SUPERIOR: CPA especializado en Finanzas y Administración	
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Conocimientos adquiridos: Contabilidad bancaria, manejo de utilitarios y programas bancarios, Gestión de personal a cargo. Idiomas: Ingles ( adquirido) Español: nativo	
<b>EXPERIENCIA</b>	
GNC (GENERAL NUTRITION CENTER ) Cajero, Asistente de Inventarios Banco Solidario- Cajero, Asistente Operativo, Analista de crédito, Operador de Cámara, Jefe Producto Jefe Operativo Banco Capital- Jefe Operativo (autorizador)	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Conocimiento Normas aplicadas en ámbito Bancario, Ley de Cheques, Resoluciones Junta Bancaria Políticas particulares de cada Institución, Ley de Instituciones Financieras	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<b>DIARIAS</b>	<b>DURACION</b>
Compensación de valores con el Banco central	2h
Cuadros y arqueos de caja	2h
Coordinación y aprobación de créditos de cartera	2h
Dar soporte a clientes y demás áreas de apoyo	1h
Aprobación de transacciones y movimientos varios	1h
Recopilación de información enviada de matriz	30min
Arqueo de bóveda	30min
<b>PERIODICAS</b>	
Revisión y aprobación de captaciones	
<b>EVENTUALES</b>	
Cuadre de garantías	

## ANEXO 12

<b>DESCRIPCION DE CARGOS</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	: viernes, 07 de diciembre de 2012
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	: VERIFICADORA Y ANALISTA
<b>DEPARTAMENTO</b>	: AUTOMOTRIZ
<b>REALIZADO POR</b>	: SHEYLA CHALEN
<b>SUPERVISADO POR</b>	: VINICIO GARCIA
<b>SUPERVISA A</b>	:
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>HABILIDADES</b>
Experiencia minima: 1 año en cargos similares Estudios superiores: Administración o finanzas Conocimiento de Análisis financiero	Manejo de utilitarios (Word-Excel-Outlook) Conocimiento crediticio Integridad y compromiso institucional
<b>DESCRIPCION DETALLADA</b>	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
Tecnóloga en Administración de Empresas	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Conocimientos en procesos operativos financieros, análisis financiero, contabilidad financiera y administrativa, rápido aprendizaje, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
Experiencia en banca como operativo encargado, área de crédito en la parte comercial experiencia en elaboración de anticipo de comisiones y liquidaciones de comisiones, asistente de gerencia en aseguradora y de servicio al cliente.	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Asistente Automotriz - área automotriz	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<b>DIARIAS</b>	<b>DURACION</b>
Recepción de solicitudes	2H
Localización telefónica de clientes	4H
Verificación de datos	1H
Impresión de hojas de control de clientes	1H
Envío de documentación a los analistas	30M
<b>PERIODICAS</b>	
Cobranzas	
<b>EVENTUALES</b>	



## ANEXO 13

DESCRIPCION DE CARGOS	
FECHA DE ELABORACION	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
NOMBRE DEL CARGO	: OFICIAL DE CREDITO AUTOMOTRIZ
DEPARTAMENTO	: CREDITO AUTOMOTRIZ
REALIZADO POR	: GISELLA GONZALEZ
SUPERVISADO POR	: VINICIO GARCIA
SUPERVISA A	:
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS	HABILIDADES
Experiencia mínima de un año en ventas Mínimo 3er año Ing. Comercial o marketing Excelente presencia	Disponibilidad de vinculación con el mercado Orientación al cliente Manejo de relaciones interpersonales
DESCRIPCION DETALLADA	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
ING. GESTION EMPRESARIAL Y MARKETING	
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Responsable, diligente, proactiva, creativa, acostumbrada a trabajar bajo presión en busca de objetivos, solución de problemas, trabajo en equipo, responsabilidad y rápido aprendizaje. Programas: Manejo de office, Internet, software corporativos 100% Ingles: 85% Conocimiento del Mercadeo, Conocimiento de las Teorías Económicas, Financieras y Administrativas.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
5 años en el sector de la banca: Banco Guayaquil, Banco Amazonas, Banco Capital 3 años sector automotriz: Automotores y Anexos	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Políticas de Crédito Sistemas de trabajo Procesos internos Técnicas de mercadeo CRM	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
DIARIAS	DURACION
Mercadeo del servicio	1H
Análisis de crédito	3H
Pre-calificación de crédito	2H
Gestión de aprobación	2H
Cierre de negocio	1H
Reportes	1H
Análisis de mercado	2H
Elaboración de estrategias comerciales	1H
<b>PERIODICAS</b>	
<b>EVENTUALES</b>	

## ANEXO 14

DESCRIPCION DE CARGOS	
FECHA DE ELABORACION	: Viernes, 07 de diciembre de 2012
NOMBRE DEL CARGO	: RECIBIDOR-PAGADOR
DEPARTAMENTO	: OPERACIONES
REALIZADO POR	: LORENA TOSTIGE
SUPERVISADO POR	: FERNANDO ZAMBRANO
SUPERVISA A	:
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS	HABILIDADES
Experiencia mínima de un año Estudios superior de CPA o Ing. Comercial	Trabajo bajo presión Buenas relaciones interpersonales Razonamiento lógico y manejo numérico
DESCRIPCION DETALLADA	
<b>EDUCACION: Grado de estudios</b>	
Egresada Ingeniería Comercial( universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil) Ingles : 9no nivel COPEI	
<b>CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Ingles: 70% hablado y 80% escrito Utilitarios: excel, word, power point, project Cursos: Impuesto al valor agregado, Impuesto a la Renta, deberes formales, Rise. Seminarios: introducción al mercado de Valores, juego bursátil	
<b>EXPERIENCIA</b>	
Almacenes Boyacá: asistente de facturación Banco Pichincha C.A.: cajera, back up de supervisor operativo, Ejecutivo de Negocios C ( sector masivo) Banco Capital S.A. : Cajera	
<b>FORMACION: Conocimiento del puesto</b>	
Cuadros de caja y bóveda, manejos de ATM'S (cajeros automáticos) envíos de efectivo por valija Captación de efectivo por medio de inversiones, atención personalizada al cliente de información crediticia Colocación de créditos, aperturas de cuenta de ahorro, corrientes, manejo de fondos de inversión Manejo de cartera y cobranza.	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
DIARIAS	DURACION
Cobro de valores por créditos, depósitos a cuentas de clientes	4h
Egreso de efectivo a custodia	1h
Verificación de billetes (falsos)	1h
Impresión de retenciones	10m
Retiros de efectivo por solicitud de clientes	2h
Entrega de libretas de ahorro a clientes	10m
<b>PERIODICAS</b>	
Elaboración de informes mensuales de cheques pagados a matriz en Quito Pago de egresos por intereses de certificados de deposito Back up de servicio al cliente	
<b>EVENTUALES</b>	
Custodia de contratos cancelados Entrega de tarjetas de debito Entrega de chequeras Cobro servicios básicos	

## ANEXO 15

## Modelo de Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
APELLIDO Y NOMBRE :		
PUESTO:		
FECHA:		
EVALUADOR:		
Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas		
1. Malo	2. Regular	3. Bueno
4. Muy Bueno	5. Excelente	
<b>Desempeño Laboral</b>		
1	Responsabilidad	
2	Exactitud y calidad de trabajo	
3	Cumplimiento de fechas estimadas / pautadas	
4	Productividad - Volumen y cantidad de trabajo	
5	Orden y claridad del trabajo	
6	Planificación del trabajo	
7	Documentación que genera	
8	Reporta avances de tareas	
9	Capacidad de delegar tareas	
10	Capacidad de realización	
11	Compresión de situaciones	
12	Sentido común	
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes	
14	Grado de conocimiento funcional	
15	Grado de conocimiento técnico	
<b>Factor Humano/ Actitudinal</b>		
16	Actitud hacia la empresa	
17	Actitud hacia superior/es	
18	Actitud hacia los compañeros	
19	Actitud hacia el cliente	
20	Cooperación con el equipo	
21	Cooperación con pares	
22	Capacidad de aceptar críticas	
23	Capacidad de generar sugerencias constructivas	
24	Presentación personal	
25	Predisposición	
26	Puntualidad	

Habilidades		
27	Iniciativa	
28	Creatividad	
29	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	
30	Respuesta bajo presión	
31	Capacidad de manejar múltiples tareas	
32	Coordinación y Liderazgo	
33	Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje	
34	Carisma	
35	Compromiso hacia el equipo	
36	Manejo de Conflictos	
37	Manejo y optimización del grupo	
38	Relación con el cliente	
39	Planificación / Coordinación	
40	Toma de decisiones	
41	Comercial	

Comentarios:

---



---



---



---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, H. 2005. Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica. España: Gesbiblo S.L.
- CHIAVENATO, Adalberto. 2000. Iniciación a la Administración General. McGraw- Hill Interamericana de México, S.A.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. 2006. Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- COYLE, Dan. 2009. Las claves del talento
- DE HARO GARCÍA, José Manuel. 2009. Capital Humano; Vol. 22.
- FERNANDEZ, C. 1999. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México.
- JARA RIVAS, Gustavo. 2007. El talento humano en los procesos de la empresa.
- KOONTZ, Harold Y WEIHVICH, Heinz. 2004. Administración una Perspectiva Global. 12ª Edición. McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A.
- REBEIL, C. M. 2000. El poder de la comunicación en las Organizaciones.
- SALDARRIAGA RÍOS, Juan Guillermo. 2008. Gestión humana: Tendencias y perspectivas; Vol. 24.
- SENGE, Peter. 2009 La Quinta Disciplina
- Vértice, P. 2008. Comunicación Interna Gestión de Empresas. España: Editorial Vértice.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ALVÁREZ, Norberto. 2010. Teorías y modelos lineales de comunicación, contrastación. (En línea). En español. Disponible: <http://intelectiva.blogspot.com/2010/08/comunicacion-y-medios-de-comunicacion.html>
- BONADA, F. 2011. El talento: ¿se nace o se hace?. (En línea). En español. Disponible: <http://www.rumbointerior.com/blog/el-talento-%C2%BFse-nace-o-se-hace/>
- CUEVAS, Juan Carlos. 2010. El talento humano y las competencias: Conceptos. (En línea). En español. Disponible: <http://psicologiaempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- GIRREGABIRIA, Mikel. 2009. “Efecto McCartney”: ¿El talento se diluye con la edad?. (En línea). En español. Disponible: <http://blog.agirregabiria.net/2009/03/efecto-mccartney-el-talento-se-diluye.html>
- KING, Nuñez Karla. 2012. Comunicación organizacional. Tipos y formas. (En línea). En español. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>
- MARTIN, Marta. (2010). Mujeres: poseedoras de un cerebro complejo y atractivo. (En línea). En español. Disponible: [http://www.psicologiaespecial.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13:mujeres-poseedoras-de-un-cerebro-complejo-y-atractivo&catid=5:psicologia-femenina&Itemid=16](http://www.psicologiaespecial.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=13:mujeres-poseedoras-de-un-cerebro-complejo-y-atractivo&catid=5:psicologia-femenina&Itemid=16)

- MEDINA, Luz. 2010. Nuestra inteligencia heredada o adquirida. (En línea). En <http://descubriendomistalentos.blogspot.com/2010/03/nuestra-inteligencia-heredada-o.html> español. Disponible: <http://descubriendomistalentos.blogspot.com/2010/03/nuestra-inteligencia-heredada-o.html>
- MENDEZ, Juna Carlos. 2007. La importancia del capital humano. (En línea). En español. Disponible: [www.arearh.com/rrhh/capital\\_humano.htm](http://www.arearh.com/rrhh/capital_humano.htm)
- OROZCO, Reyes I. 2009. Barreras en la comunicación organizacional. (En línea). En español. Disponible: <http://www.desarrolloweb.com/articulos-copyleft/articulo-barreras-en-la-comunicacion-organizacional.html>
- PÉREZ, Lourdes. El cliente interno, ¿Le das la atención y el servicio que precisa?. (En línea). En español. Disponible: [http://www.excelenciaempresarial.com/html/index.php?id=55&no\\_cache=1&tx\\_ttnews\[backPid\]=53&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=17](http://www.excelenciaempresarial.com/html/index.php?id=55&no_cache=1&tx_ttnews[backPid]=53&tx_ttnews[tt_news]=17)
- SANTOS, Juan Carlos. 2011. Talento (Aptitud). En línea). En español. Disponible: <http://7faros.blogspot.com/2011/07/talento-aptitud.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/talento\\_\(aptitud\)](http://es.wikipedia.org/wiki/talento_(aptitud))
- <http://talentohumano12.galeon.com/>
- <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2891.htm>
- <http://www.mujeresempresarias.org/empresas/omega/habilidades/Talento/glosario.htm>