

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

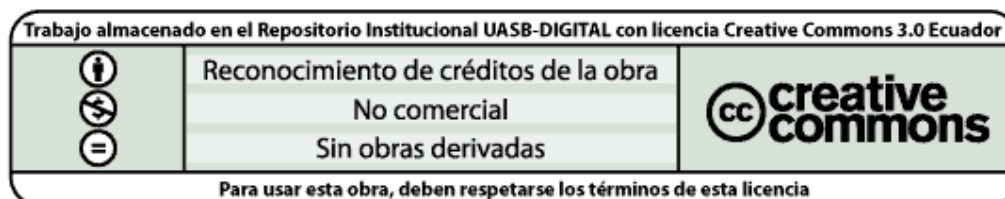
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

El ethos en el liderazgo de los gestores de talento humano de las universidades y escuelas politécnicas con calificación CEAACES en categoría A y B, del Distrito Metropolitano de Quito

Autora: Hilda Esperanza Logaña Guallichico

Tutora: Mariana Lima Bandeira

Quito, 2016



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, *Hilda Esperanza Logaña Guallichico*, autora de la tesis intitulada “*El Ethos en el liderazgo de los Gestores de Talento Humano de las Universidades y Escuelas Politécnicas con calificación CEAACES en categoría A y B, del Distrito Metropolitano de Quito*”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de *Magíster en Desarrollo del Talento Humano* en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 18 de julio del 2016

Firma:

RESUMEN

Toda organización, cultura, pueblo, generación y persona individual poseen su Ethos propio. En la sociedad siempre han existido dos Ethos en las relaciones de *poder* y estos son: los Ethos dominantes y los Ethos dominados, que a lo largo de la historia han sido antagónicos y a la vez complementarios, siempre han estado delimitados por la exigencia moral y el código moral (personal o institucional) que tiene como objetivo reglamentar, guiar, delimitar las acciones o actividades de las personas y la sociedad.

En la presente investigación se trabajó sobre *el Ethos en el liderazgo del Gestor de Talento Humano*, se pudo caracterizar y describir en todos sus aspectos, logro revelar sus componentes y su tendencia. El presente trabajo alcanzó permear este grupo social, en su conjunto de actitudes, valores, hábitos.

Se estudió a las Instituciones Universitarias del Distrito Metropolitano de Quito con calificación CEAACES en categoría A y B y se observó que su mayor anhelo es: alcanzar y en algunos casos mantener la calificación máxima por parte del CEAACES y el reconocimiento de sociedad.

El objetivo del Gestor de Talento Humano es lograr alinear la estrategia departamental con la estrategia institucional, esta acción sumada a la acertada dirección, liderazgo, y comunicación efectiva, coadyuvan a lograr el éxito institucional.

DEDICATORIA

Dedicado con todo el amor de mi corazón

a mis tres bendiciones:

Milena, Rafael y José Francisco

gracias por todo su cariño y amor

pequeños tesoros.

A mis amados padres Rosario y Jorge

por darme la oportunidad de ser lo que soy

gracias por educarme con ejemplos

de perseverancia y constancia.

A mí querido Olger

esposo, amigo, cómplice

gracias por tu amor, por soñar conmigo

y por enseñarme día a día que tan fuerte puedo ser.

AGRADECIMIENTOS

A mi papa Dios por mostrarme sus Huellas en la Arena

Una noche un hombre tenía un sueño. El soñaba que recorría la playa con el SEÑOR. A través del cielo pasaban las escenas de su vida. Para cada escena, él noto que se marcaban Dos pares de huellas en la arena: Un par le pertenecían a él, y el otro par pertenecían al SEÑOR. A medida que las escenas pasadas de su vida Desfilaban ante él, Volteaba la mirada hacia las huellas en la arena, Y noto que muchas veces, a lo largo del recorrido por la playa, En la arena solo veía un par de huellas en la arena. Y noto que muchas veces, A lo largo del recorrido por la playa, En la arena solo veía un par de huellas, también noto que eso ocurría en los momentos más amargos y tristes de su vida.

Esto realmente lo desconcertó y pregunto al SEÑOR: "SEÑOR, Tú dijiste una vez, cuando decidí seguirte, que recorrerías a mi lado el camino de la vida, Pero he notado que durante las épocas más amargas de mi vida, Hay solamente un par de huellas." ¿No entiendo?!...

¿Por qué cuando más te necesité,.. Me dejaste solo?

EL SEÑOR contestó....

"Hijo mío, te amo y nunca te deje solo Durante las épocas de amargura y sufrimiento que viviste, cuando las épocas de amargura y sufrimiento que viviste, Cuando ves solamente un par de huellas, No caminabas solo, ... Era ya que te llevaba en mis brazos"

Al eterno recuerdo amoroso de mi princesa pequeña Arianita, a mis suegros: Julia y José Aníbal, a mi primo Torivio, y a mi sobrina Karlita.

A mis amigas que son pocas pero buenas y que demuestran en el día a día, que un verdadero amigo es alguien que te quiere y te aprecia tal como eres, comprende tus estados de ánimo, te acompaña en tus logros y tus fracasos, celebra tus alegrías, comparte tu dolor y te es leal. Gracias enormes mi querida Mónica, por ser mi compañera y mi apoyo diario.

A mi querida Marianita gracias por brindarme tu amistad, eres una de esas delicias de la vida por tu frescura y carisma.

A Elizabeth y Jorge gratos amigos que emergen como ángeles de luz, que guían el camino, gracias por su conocimiento y por ser excelentes seres humanos.

Que Dios los bendiga hoy siempre

Con cariño y Amor

Hilda

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	11
Planteamiento del problema	12
Pregunta Central.....	15
Objetivo	15
Objetivos Específicos	15
Justificación	16
Capítulo uno.....	17
1. Marco Teórico	17
1.1 El Ethos y sus componentes.....	17
1.1.1 Ethos	21
1.1.2 Eticidad del Gerente	22
1.1.3 La Estructura Motivacional.....	23
1.1.4 El Ser Moral y Profesional.....	24
1.2 Ética y su contexto.....	25
1.2.1 Ética personal	25
1.2.2 Ética profesional.....	27
1.2.3 Ética en la empresa.....	27
1.3 Liderazgo	29
1.3.1 El Liderazgo Ético.....	30
1.3.2 La moral.....	32
1.3.3 Los valores	33
1.3.4 Autoridad y Poder	35
1.3.5 Inteligencia Emocional	35

1.4	Formación Gerencial del Gestor de Talento Humano	37
1.4.1	Formación requerida del Gestor	37
1.4.2	Formación en Código de conducta ética.....	38
1.4.3	Perfil del Gestor de Talento Humano para las Instituciones de Educación Superior con calificación CEAACES A y B.....	39
1.4.4	Definición de puesto Gestor de Talento Humano	43
Capítulo Segundo		45
2.	Caso de Estudio: Gestores de Talento Humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito con calificación CEAACES en categoría A y B.	45
2.1	Contexto de la investigación	45
2.2	Universidades en el contexto ecuatoriano.....	47
2.2.1	Normativa Pública y Privada de Universidades.....	47
2.3	Metodología	50
2.3.1	La investigación de campo.....	50
Capítulo Tres.....		51
3.	Análisis y resultados de la investigación	51
3.1	Análisis del funcionamiento y normas de las instituciones universitarias	51
3.2	Análisis de la información de las universidades estudiadas	56
3.3	Entrevista a Profundidad.....	60
3.3.1	Agrupación de la información e Identificación de Variables ..	60
3.3.2	Resultados de las entrevistas.....	61
3.4	Representación gráfica.....	62
3.5	Obtención de Resultados.....	63
3.6	Tablas de Resultados	63

Capítulo Cuatro	71
4. Correlación del Perfil del Gestor de Talento Humano con el resultado de la investigación	71
Conclusiones	76
Recomendaciones.....	77
Bibliografía	78
ANEXOS... ..	83

Índice de Tablas

Tabla 1 Perfil gestor de Talento Humano.....	40
Tabla 2 Gestor de Talento Humano.....	43
Tabla 3 Categorización de Universidades.....	45
Tabla 4 Universidades Estudiadas.....	53
Tabla 5 Resultados de la entrevista “Ética profesional”.....	65
Tabla 6 Resultados de la entrevista “Estructura motivacional”.....	69
Tabla 7 Resultados de la entrevista “Autorregulación.....	70
Tabla 8 Perfil de Director de Talento Humano.....	73

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Categorización de Universidades	52
Gráfico 2 Misión de la Universidades	56
Gráfico 3 Visión de la Universidades.....	57
Gráfico 4 Los valores de las Universidades.....	58

Introducción

En esta tesis el Ethos en el Liderazgo es el fundamento ontológico (existente-real-filosófico) de una profesión y es esencial porque dictamina, marca, guía la *disposición* del Gestor al ejercer las funciones que por su profesión realiza, así como también determina el *cómo lograr* alcanzar la plenitud profesional. El Ethos no puede ser tratado de forma individual sino como resultado de: una estructura social determinada, la política, la economía y hasta la cultura; la referencia que se hace del Ethos es dinámica porque es cambiante con el tiempo, modificable y resulta ser parte de la trayectoria tanto personal como social. Entre los factores de *índole personal* que afectan al Ethos se observan: la edad, los ingresos, el tipo de educación, la estabilidad laboral, los aspectos de salud y en los factores de *índole social* se tienen los sistemas públicos como privados (Sancén Contreras 2012, 2).

En el Capítulo 1 del presente trabajo se presenta el marco teórico que contiene la fundamentación teórica de todos los elementos, conceptos, y diversos lineamientos u opiniones de varios autores sobre: el Ethos, la eticidad del Gerente, el ser moral-profesional, la estructura motivacional, el contexto de la ética, el liderazgo, y la formación gerencia del Gestor de Talento Humano.

En el capítulo 2 se contextualiza el caso de estudio de la presente investigación con un análisis de las universidades en el contexto ecuatoriano, y sudamericano, las reformas que se han dado en las universidades, las estrategias de competitividad entre ellas, los tipos de universidades. Se realiza también un estudio de la Normativa pública y privada por las cuales se rigen.

En el capítulo 3 se observan los resultados de la investigación, se muestra un consolidado con la información relevante de las universidades estudiadas, se describen los detalles de las entrevistas realizadas, se devela como se analizó la información, que variables se identificaron y se muestran los resultados con su debida interpretación.

En el capítulo 4 se presenta una propuesta de formación en el Ethos de Liderazgo para los Gestores de Talento Humano.

Planteamiento del problema

Para nuestro caso de estudio se hace necesario evaluar las competencias gerenciales que son necesarias para ejercer el cargo, estas competencias en el ámbito gerencial constituyen rasgos comunes que contienen formas de comportamiento o de pensar, representan la acumulación de conocimientos llamado también perfil duro y aptitudes-experiencia (perfil blando), estos elementos constituyen en el argot de Talento Humano lo que el individuo *sabe hacer* (conocimiento), *lo que puede hacer* (aptitud, motivación, inteligencia emocional) y *el poder hacerlo* (ambiente-cultura, y diversas situaciones organizacional) (Rodríguez Córdoba y Bustamante Lozano 2008, 219). El conocer las competencias gerenciales constituye un ambiente en el que se logren adquirirlas y aprenderlas, en vista que el trabajo del Gestor de Talento Humano debe manejar procesos con acciones determinadas para lograr los objetivos.

El profesional de Talento Humano debe estar en constante capacitación y formación ya que su cargo requiere la toma de decisiones y la ejecución de procedimientos, es por este motivo que se hace necesario actualizar, aprender o reaprender conocimientos, técnicas y herramientas para mejorar su trabajo.

De Lella (1999, 3) en referencia al Ethos observa que en la academia se logra la perfección diaria del individuo en los diversos procesos y actividades que tiene a cargo y que van ligadas a la obligación moral, al compromiso con la comunidad y la competencia profesional, esto lo resumen de manera clara en la siguiente frase:

“La formación constituye un proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conductas (conocimientos, habilidades, valores) para el desempeño de una determinada función”.

En el ejercicio de su profesión el Gestor de Talento Humano se ayuda en su labor constante de su experiencia, conocimientos, habilidades, motivaciones, estos atributos manejados en un solo concepto hablan de *competencias* que son los conocimientos, las aptitudes e idoneidad para desempeñar una función (Montalvo 2014, 19).

Savater en su libro sobre Ética y ciudadanía (2002, 12), sostiene que el Ethos está compuesto de principios, valores, que al final rigen las relaciones humanas

constituyéndose en una actitud y en una reflexión individual sobre la libertad propia, la libertad de los demás y la libertad social. Es a partir de esta premisa que se hace indispensable ejercer responsablemente el puesto de Gerente de Talento Humano.

Para Corominas las competencias se dan en las personas adecuadas y aptas para realizar un determinado trabajo o como se desempeña en un determinado puesto la persona. Para Alles (2009,22) las competencias refieren las características de personalidad, devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo y consecuentemente generan un comportamiento exitoso. Las competencias necesarias para el perfil de Gestor de Talento Humano benefician su actividad laboral y logran establecer modelos a seguir tanto para el desarrollo de la gente que es parte de la institución.

Las competencias interpersonales para Chris Argyris (Sescovich Rojas 2009, 55) está definida por habilidades para: poseer ideas y sentimientos propios, poder abrirse a ideas y sentimientos de los demás y compartir los propios, experimentar y tomar riesgos interpersonales, ayudar a otros a poseer ideas propias, ayudar a los demás a abrirse, ayudar a experimentar. Los elementos citados anteriormente refuerzan los elementos importantes de integración del ser humano en las organizaciones.

A partir de lo expuesto, y entendiendo que el mundo en el que vivimos es un mundo cambiante lleno de transformaciones, estas se han dado en el transcurrir del tiempo y no solamente se verifica la transformación de la cosas sino de las circunstancias, de las instituciones, de los conceptos de todas las ciencias, la transformación del hombre mismo en su naturaleza interna: en sus impulsos, su alma y su espíritu. El hombre no solamente transforma su ser presente sino también su escala de valores.

Refiere Argyris (1975,6) que la integración efectiva entre el individuo y la organización es necesaria y debe ser llevada a cabo por la alta dirección. Es importante reconocer los diferentes intereses, mientras que los individuos buscan su satisfacción personal a través de los sueldos, el ocio, la comodidad, las horas de trabajo más favorables, oportunidades de carrera, la seguridad en el trabajo, las organizaciones necesitan capital, edificios, equipos, potencial humano, rentabilidad, oportunidades de mercado, etc.

La integración entre las personas y la organización es compleja, dinámica y recíproca, es por este motivo que el Ethos del Gestor de Talento Humano tiene sus rasgos comunes y depende también del ambiente organizacional de la institución a la que pertenezca.

El enfoque instrumental y funcionalista de los modelos de gestión de la organización generalmente responde a una lógica de mercado que Habermas (1973,74) señala como mundo objetivo el consolidado por un orden deseado. Esta lógica consiste en alimentar el sistema capitalista, de maximizar el beneficio económico y acumular capital. Sin embargo, la teoría crítica pone en evidencia que la práctica gerencial no está pautada exclusivamente en esta instrumentalidad, y que existe una demanda por incluir en los desafíos gerenciales tal como la reflexión sobre cuestiones éticas, sociales, ambientales, emocionales y humanas.

Organismos internacionales como la Organización Mundial del Trabajo (OIT), el Instituto ETHOS para la responsabilidad Social, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación (OEI), el centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre otros, refuerzan esta idea en sus planteamientos y documentos.

Ecuador también muestra importantes avances en el marco legal normativo, que rescata el buen vivir como eje central para el desarrollo humano, la Constitución de la República del Ecuador en el numeral 5 del artículo 3 consagra como deber primordial el Estado, planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y redistribuir equitativamente la riqueza para alcanzar el buen vivir.

En el caso de esta tesis, el locus de la investigación es la universidad ecuatoriana tanto la pública como la privada, en el tiempo actual las entidades de educación superior están atravesando continuos cambios en su institucionalidad y esto conlleva el ser mejores día a día, y posicionarse en las categorías más altas.

El objeto de estudio de la presente tesis se dio en las Universidades y Escuelas Politécnicas con calificación CEAACES en categoría A y B, del Distrito

Metropolitano de Quito porque este tipo de organizaciones, debido a la categorización que se ha implementado en el país, están en constante mejora para lograr eficacia en sus procesos de capacitación, selección y administración de los distintos departamentos a su cargo, uno de los aspectos que son tomados en cuenta por el CEAACES para la verificación de la *calidad institucional* es la búsqueda continua de *excelencia*, y su desafío es el mejorar “*la imagen que la universidad proyecta hacia la sociedad*”.

Pregunta Central

¿Cómo influye el Ethos en el liderazgo de los Gestores de Talento Humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito con calificación CEAACES en categoría A y B?

Objetivo

Determinar la influencia del Ethos en el liderazgo de Gestores de Talento Humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito con calificación CEAACES en categoría A y B.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar y definir las variables de investigación: Ethos y Liderazgo en la gestión del Talento Humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito con calificación CEAACES en categoría A y B.
2. Realizar la investigación sobre el Ethos en la práctica de Liderazgo de los gestores e interpretar los datos resultantes de la investigación.
3. Analizar los datos resultantes de la investigación y elaborar una propuesta de formación de *Ethos en el Liderazgo*.

Justificación

En la presente investigación se hace vital el estudio del Gestor de Talento Humano desde sus prácticas profesionales en el campo ético, en los proyectos educativos y la observancia de la contribución de su gestión en la generación de valores éticos en las prácticas sociales y productivas de la universidad, es vital su estudio por el gran número de personas que manejan, aproximadamente de 250 a 2000 empleados y profesores.

Las universidades al igual que las organizaciones sufren continuos cambios que se realizan con gran agilidad y siempre en busca de innovación. El Ethos del gestor de talento humano de las mismas debería garantizar la creación de un clima laboral de trabajo que permita la plena realización del ser humano como persona, fortaleciendo su autorrealización personal, su desarrollo y la motivación personal que genere un impacto directo en los resultados organizacional-universitario.

La universidad es concebida como la institución que colabora instrumentalmente con los intereses de la sociedad para lograr una formación ética en los ciudadanos. Es aquí donde se justifica el estudio de la presente investigación ya que el Gestor de Talento Humano, por ser responsable de alguna manera de las tareas universitarias juntamente con la calidad de su ejercicio profesional y con su ejemplo personal debería coadyuvar a transmitir esos valores y a hacerlos operativos e influyentes en la vida social universitaria.

Por las razones anteriormente expuestas se hace esencial el estudio del Ethos del Gestor de Talento Humano y la funcional que implica en el Liderazgo (la dirección, coordinación, y control de los recursos: humanos, materiales, procesales).

Capítulo uno

1. Marco Teórico

1.1 El Ethos y sus componentes

En la actualidad se ha retomado el tema del Ethos para las materias de ciencias humanas. El término en sí puede tener distintos usos, tanto en el ámbito político, como en el *académico*, es por eso que se hace necesario la comprensión teórica, epistemológica e ideológica del Ethos Gerencial. Es por esta razón que se debe analizar de manera empírica el Ethos y para esto se utilizó el discurso argumentativo con múltiples enfoque teóricos desde una posición estratégica instrumental que se describe en la metodología de la presente investigación.

El término ética tiene su nacimiento en la filosofía griega y en la retórica de Aristóteles (335 a C). El “Ethos” lo referenció en primera instancia el griego Homero como el sitio donde confluían tanto los hombres como los animales, en los poemas de Homero se establece que “el modelo Ethos es el individuo perteneciente a la nobleza, valiente, fuerte, justo, hábil, inteligente, rico, magnánimo, y cuya virtud principal es la de cumplir perfectamente la función social que le corresponde” (Octavi, Fullat y Gomis 1987, 43) sin embargo para Zenón de Citio “Ethos es la fuente de la vida, de la que emanan actos singulares –el hacerlos bien-” (Aranguren 1958).

Aristóteles lo describe como “el hábito, el carácter, el temperamento, el modo de vivir o modo de ser, forma de vida y buenas costumbres proyectadas por el orador en su discurso” y por otro lado Eggs (1999,5) dice que “se refiere a sus cualidades morales, sus valores y virtudes”. La definición Heideggeriana manifiesta que “es un sitio, morada o lugar donde habita el ser”. Sin embargo la definición más acertada la realiza el pensador Fernando Savater en su Diccionario Filosófico (1996, 102) considera el Ethos como “el arte del buen vivir”, se dice que se ocupa de la administración que cada cual hace de su propia vida, según su bien.

El área de Talento Humano es en las organizaciones un departamento prácticamente moderno y nuevo, en sus comienzos el departamento de RRHH estaba inmerso en el Área de Finanzas de a poco evoluciono y hoy es un área que en organigrama está a la par del resto de gerencias, y ha logrado consolidarse y concientizar a los directores de las empresas que es el área relevante para el desarrollo de las empresas o entidades y que sus gerentes o directores deben ser personas dispuestas a servir y con varias habilidades en especial orientada al manejo de temas de gestión de manera integral.

El Gestor de Talento Humano es el encargado de la fuerza laboral de las instituciones educativas, así como su motivación, su incentivo y se constituye en la pieza fundamental para el perfecto funcionamiento entre la universidad y los empleados de la misma.

El Gestor de Talento Humano no solamente se apoya en la instancia académica sino en el autoaprendizaje-práctico a través de las labores diarias en las universidades y politécnicas, es de su labor diaria de donde “aprende de otros” y genera una estrategia de aprendizaje que construye *su trayectancia*, término que condensa el trayecto, la trayectoria y el progreso del sujeto (Bernard 1999,7).

Dentro del campo de las organizaciones y de la sociología del trabajo existen debates compartidos sobre la teoría de las organizaciones que se centran en particular sobre el análisis del mundo del trabajo y en automatizar el trabajo “inmaterial”, no se toma en cuenta el problema de los cambios en el mundo laboral desde la perspectiva de los actores, y no se toma en cuenta a los responsables de implementar los cambios dentro del eje laboral, ellos son los manager o gestores del Talento Humano.

Los gestores de Talento Humano son empleados de nivel jerárquico medio, denominados gerentes, jefes, supervisores cuyo objetivo es implementar las políticas empresariales o institucionales; siempre actúan en función de la defensa de los intereses corporativos a pesar de no tener ningún interés económico. La Escuela de Relaciones Humanas (1972,26) asocia a la noción unitarista de la empresa a una comunidad de intereses compartidos entre el capital y el trabajo, y por ende crea una identidad común entre los objetos de la misma y es a partir de esta concepción que comienza la corriente de las “políticas de relaciones humanas para acrecentar la

productividad” (Bolle de Bal 1973,12). Ya en los años ochenta el marxista Burawoy (1989,39) considera “el consentimiento” en los mecanismos de control en el trabajo y en la producción diaria o servilismo voluntario del que habla Durand y Le Floch (2006,54) desde la subjetividad que se propicia en estos sujetos dentro de los espacios de trabajo y en el desarrollo de sus carreras.

Los actores del sistema de trabajo actúan en un espacio determinado e interactúan entre sí, es aquí donde empieza el estudio del trabajo gerencial que comienza con el fordismo o el posfordismo, o lo que es lo mismo entre la producción en masa o la producción flexible (Szlechter 2010,13).

Los gestores de Talento Humano afirman ser hombres de negocio que trabajan (López Ruiz 2007, 37), este cambio se da a partir de que antes el obrero llegaba a la fábrica y encontraba allí sus herramientas, mientras que en la actualidad para las nuevas doctrinas de negocios, el trabajador de la era de la información es propietario de un *capital /destreza, habilidades, competencias* y lo invierte en la empresa en la que labora.

Toledo (1989,13) da a conocer que las funciones del área de Talento Humano constituyen las grandes acciones para gestionar, administrar y que para realizar este trabajo es indispensable efectuar actividades como el mantenimiento, la motivación, la formación, y el desarrollo personal de un grupo de trabajo.

En la actualidad las funciones del área de Talento Humano tienen una acción importante en el asesoramiento de la alta gerencia o dirección de la empresa, convirtiéndose en agentes del cambio y esto contribuye a la modernización de las organizaciones de la estructura, metodología y estilo de gestión de la organización.

El Ethos del gestor para Caravantes (1993,5) es parte de los nuevos componentes de la metodología de gestión, porque está relacionado con el conocimiento, la información, la creatividad y las habilidades que son importantes para el éxito de la administración de una organización. De manera que implica un reto para los gestores de Talento Humano el hecho de agregar funciones eficaces a cada uno de los componentes de la organización en los que están implícitos los líderes de los departamentos y sus respectivos equipos, ya que si se logra administrar de manera correcta los elementos esto constituirá un factor diferenciador en la competitividad empresarial.

La visión de Llano (2009,123) acerca de la imagen correcta y profunda del hombre lo presenta como un ser dotado de autodomínio y abierto a la trascendencia, es decir, responsablemente libre y deseoso de desarrollarse continuamente en su valor personal, en su inteligencia y en sus virtudes. Recalca que cada ser humano posee un carácter y cualidades morales que pone en acción en el seno de cualquier comunidad interpersonal (universidad, empresa), cada organización se basa en los valores personales de sus miembros, y en su desarrollo personal y profesional, y enfatiza en que los valores de las empresas y universidades son catalizadores que tienden a personalizar el trabajo, la motivación, la dirección, el capital y las relaciones sociales para dar una proyección social y solidaria.

De lo anteriormente expuesto se concluye que “no existe un quiebre entre la moral pública y la moral privada, entre la ética personal y la ética profesional, entre los valores sociales y los valores individuales” (Llano 2009,18), el código de conducta es el núcleo de una cultura corporativa, sin embargo no asegura que se aprecien y se practiquen los valores y normas que en él se establecen, hay que saber que el código de conducta es algo que puede aprenderse de manera teórica, en cambio la rectitud moral y la competencia profesional son difíciles de adquirir.

Cuando se habla de valores éticos de la sociedad se piensa inmediatamente en las instituciones, los procesos educativos y cuál es el papel que realizan para lograrlo, de seguro la escuela, el colegio o la universidad colaboraron de manera instrumental con los intereses de la familia para lograr la formación ética del ciudadano. Es de ahí de donde nace el compromiso de cada uno de los responsables de las tareas universitarias con la calidad de su ejercicio académico y profesional y el cómo ayudan a transmitir esos valores, el cómo permiten hacer operativos e influyentes los suyos propios en la vida social general y particular.

La intención del presente trabajo es señalar cómo entender la labor educativa, con énfasis en la educación superior universitaria, respecto a las competencias gerenciales y la contribución al fortalecimiento de los valores éticos en la dinámica social universitaria.

En los últimos años la universidad ha incrementado su orientación de ser una entidad especializada en el conocimiento, el análisis, la investigación y la docencia a enfocarse en la formación ética de las nuevas generaciones. Para Ramos, García y

Pérez (2011,11) el ritmo acelerado de la sociedad del conocimiento exige que las instituciones de educación superior en países en desarrollo, como es el caso de nuestro país, impulsen procesos de transformación y cambio que permita adecuar las demandas de excelencia académica con el compromiso social en donde se llega a relacionar la universidad con el contexto socio productivo, es aquí donde se habla de que la universidad ecuatoriana tiene que adoptar procesos innovadores y cambios institucionales que son necesarios para atender las nuevas exigencias socio productivas del entorno social.

Es por estos antecedentes que el fortalecimiento de la Responsabilidad Social es un componente indispensable en la cultura de servicio a la comunidad universitaria, es fundamental para realzar el sentido de pertinencia social, en donde es indispensable expresar conductas éticas inspiradas en principios de esta manera se contribuirá con la solución de los problemas nacionales. El “Modelo de Evaluación del Mandato 14” (emitido el 22 de julio de 2008 por la Asamblea Nacional Constituyente) y las políticas públicas para la Educación Superior y por tanto aplicable a las universidades del Ecuador dan vital importancia al desarrollo social y énfasis en el desarrollo del Talento Humano.

La relevancia del modelo de desarrollo humano y social que tiene el Ecuador al momento, concuerda con lo planteado por Barreto (2007,7) que afirma que la responsabilidad social se debe ejercer a través de una práctica de vida basada en principios y valores, refiriéndose al conjunto de compromisos legales, éticos, en los ámbitos sociales, laborales, de medio ambientales y de derechos humanos.

1.1.1 Ethos

López Ruiz (2007,8) refiere al Ethos como el orden normativo personal internalizado a partir del cual los gerentes conducen su vida. Afirma también que en la actualidad para acelerar el capitalismo creciente del siglo XXI se hace necesario caracterizar los Ethos de perfiles particulares, de las diferentes especializaciones del saber que permitan nutrir y revitalizar “el espíritu” de la profesión para la cual se está preparando y consolidando.

Yurén (2005,10) refiere al Ethos Gerencial como el sistema disposicional que se configura para resolver los problemas socio morales que surgen en el campo del trabajo gerencial, que se ejerce diariamente, cabe tomar en cuenta que Romero y Yurén (2007,15) observan que el Ethos gerencial resulta de la combinación de:

- La eticidad del gerente (valores, pautas y códigos, a los que se suele llamar “ética profesional”, que una vez interiorizada es un elemento clave).
- La estructura motivacional, es decir aquello por lo cual el sujeto se siente obligado a actuar, constituye un elemento formal del Ethos y le confiere su *dimensión moral*.
- Las formas de autorregulación que hacen congruentes, la conducta con la moralidad construida y la eticidad aceptada. El ser moral al que se aspira en lo profesional.

Estos dos últimos son los elementos que se refieren a la construcción del *sí mismo* como sujeto ético, la cual, como dice Foucault (R. G. Díaz 2008, 31), requiere de la relación con uno mismo.

A lo largo de la carrera universitaria del profesional la formación de su Ethos se referencia a los elementos de su entorno: actores e interacciones, objetivos y objetos, actividades y procesos, metas y estrategias; todos estos elementos son conjugados para la consecución de metas ya sean personales o sociales.

Con respecto a la coformación (Romero y Yurén 2007, 17) se piensa que consiste en aprender y trabajar con otros. El aprender con otros es una estrategia de aprendizaje y el trabajar con otros expresa una situación formativa, es aquí donde la coformación contribuye para la trayectancia (que tiene que ver con el trayecto, la trayectoria y el proyecto de vida) del sujeto (Bernard 1999,7).

1.1.2 Eticidad del Gerente

La ejemplificación, el modelaje, la guía y la ayuda recibida en las fases formativas del profesional logran estimular la formación de conciencia social y cultural del individuo, de la misma manera contribuyen en la formación del individuo

y el reconocimiento de las personas que lo rodean, es por este factor que la estima del individuo está en alto grado y conlleva la realización del profesional en base a varias motivaciones.

Va ligada de la mano con el ideal que se tiene acerca de la profesión que está ejerciendo, así como el impacto que causara en las personas y en el entorno que les rodea. Se entrelaza con la convicción que utiliza el profesional para realizar su trabajo, la afectividad para con las personas y la organización, y la estima inmersa en los procesos que realiza la institución educativa.

Muchas veces los factores motivantes son los jefes, los amigos, los padres, los familiares o en su defecto la comunidad, son aquellas personas o entes que llegaron a trascender, dejando huellas muy profundas, en el futuro profesional. En base a la ejemplificación e influencia, se puede convertir en su referente para bien o para mal, influenciando en la visión y la misión del futuro profesional en lo referente a la conciencia y realidad social, es ahí donde empieza la formación del sujeto ético que comienza a configurarse en una *íntima reflexión del ser humano* en base a la criticidad interna acerca de lo que es moral.

1.1.3 La Estructura Motivacional

Una vez adquirida la eticidad inmediata, la estructura motivacional se desarrolla en base a las varias experiencias que coadyuvan a fortalecer la visión de la comunidad –de un nosotros- modificación que va desde el pensamiento individual al grupal, es en este momento donde se observa la transición de lo egocéntrico (natural) hacia la voluntad general, comunitaria y universal que define Rousseau (1982,28).

Es el hecho de disponerse anímica y emocionalmente para que las relaciones con las otras personas con las que interactúan sean recíprocas y de esta manera lograr que las relaciones entre los integrantes del grupo sean de *equivalencia* y *refuercen la autoestima* y el *auto respeto del individuo*.

En la transición que existe entre el autodomínio y el dominio sobre las otras personas, es donde nace la lucha de poder, porque la mayoría de personas tienen resistencia al dominio de otro individuo. Depende de cómo se maneja el poder para lograr un equipo funcional o disfuncional, incluyente o excluyente, eficaz o ineficaz,

moral o amoral; la imposición no lleva al éxito del trabajo en equipo, la conciliación y el acompañamiento si lo logra es imprescindible ser un líder y no un jefe impositivo.

El asumir un “nosotros” en esta etapa pasa de lo intangible a lo tangible y esto conlleva el haber pasado la etapa de aprender del otro, reconocer su trabajo, valorarlo en todos los ámbitos y es aquí donde es importante accionar el principio de no utilizar a los otros como *ventajas personales*, esta afirmación se basa en el pensamiento Kantiano de “*ver a los otros como un fin y no como un medio*”. En la asimilación y la práctica de los principios anteriormente observados se constituyen los principios del Ethos gerencial, siempre y cuando se encuentre acompañado de los valores aprendidos, observados y establecidos a lo largo de su vida, observando constantemente el compromiso social que todo profesional debe poseer. (Romero y Yurén 2007, 18)

1.1.4 El Ser Moral y Profesional

El tolerar la conjunción de ideas y el lograr el enriquecimiento personal en un marco de respeto mutuo de la manera de pensar del resto de personas. La autoformación individual y la coformación en conjunto con la gestión de grupos le permite al gestor manejar diferentes puntos de vista, posiciones opiniones y es ahí en donde se obtiene la *prudencia profesional*.

Es en esta etapa en donde se va de la teoría a la praxis , la practica reflexiva, ya que el día a día genera un conflicto de valores propios, grupales e institucionales y para la resolución de estos conflictos o problemas socio-morales se hace necesario utilizar la sabiduría o experiencia previamente adquirida. La resolución de las situaciones diarias implica según Romero y Yurén (2007,25):

- *La equidad en base a la aplicación de la Norma*, aceptación de las diferencias y hacer la respectiva reflexibilidad entre lo abstracto y lo concreto.
- *La respuesta moral que se da al interlocutor*, en la que se trata de exaltarlo y hacerlo sentir bien, sentirse comprometido y evadir el juicio moral
- *La Perseverancia moral que está fundamentada en el código de conducta profesional* que se basa en la autocrítica, la autoreflexión, la autovigilancia, la autoestima y las reglas claras que son limitadas por los elementos citados

anteriormente de inteligencia emocional que le dan al gestor la experiencia profesional y la experiencia personal diaria.

1.2 Ética y su contexto

Para algunos autores y estudiosos, la ética se entiende como un cuerpo de conceptos filosóficos, en los cuales se observan grupos de comportamientos morales o amorales, en los que interviene el ser interno. La ética del Gestor de Talento Humano se complementa y se hace necesaria al momento de ejercer las responsabilidades y funciones que le son encomendadas por su función.

La ética es fundamental en el gestor de las instituciones educativas, puesto que son los encargados de manejar: contratos de personal, resolución de conflictos personales o departamentales, de proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que proporcionen la motivación necesaria y por ende aumente la productividad de la institución.

Para lograr el cometido dado al Gestor o administrador de Talento Humano es necesario detenerse a preguntar que implica la ética personal, donde y bajo qué parámetros se conjuga con la ética profesional y como se relacionan con la ética institucional.

1.2.1 Ética personal

La ética es el arte de saber vivir con *valores*, vivir con *calidad humana*, es saber vivir una *vida que valga la pena*, no solamente centralizada en los propios horizontes sino enfocarse en ayudar a otros a vivir una vida plena, buscando no solamente la realización personal sino la realización de la comunidad (Martínez Herrera, Liderazgo Responsable 2010, 19), en otra obra del mismo autor (Martínez Herrera, Responsabilidad social y etica empresarial 2010, 29) a la ética se la describe como la ciencia que estudia de una manera reflexiva la conducta humana que se traduce en actos concretos y debe estar dispuesta a guiar el desarrollo de las personas y del colectivo social.

El concepto con el que se trabajó en la presente investigación es con el de Sonnenfeld (2012, 23) quien refiere que la ética tiene un sentido que va de lo particular a lo general, de lo personal al bien común, que busca obtener una vida en armonía y con respeto hacia el resto de personas, es decir, el lograr concordancia entre la ética en primera persona y la ética en tercera persona.

La ética está implícita en la toma de decisiones en las organizaciones ya que guía el estilo de dirección del Gestor de Talento Humano, la toma de decisiones es uno de los factores que definen que tan bueno o que tan malo es el ambiente de trabajo de la organización; otros factores que pueden afectar la toma de decisiones en las instituciones educativas son: la incertidumbre, las estructura de la organización, la cultura organizacional, el código ético empresarial y los valores del medio.

Cabe recalcar que el éxito de la organización y la mejora en el ambiente de trabajo conllevan un *chequeo ético individual*, que aportará a que la gestión de la institución mejore; es decir que cada una de las acciones que realiza el Gestor, involucra una reflexión sobre el *poder ético*, de la decisión tomada por su persona.

A continuación Blanchard y Peale (1990,18) describen el poder ético en cinco principios:

1. *Propósito*.- Cada individuo es considerado como una persona con sentido de ética porque se deja guiar por su conciencia. Independientemente de lo que suceda obtiene una satisfacción personal por las acciones desarrolladas.
2. *Pundonor*.- Tiene satisfacción personal, no es necesaria la aprobación del resto de personas para saber que es transcendental para la persona, posee un equilibrado sentido de la propia dignidad evita que el yo y su deseo de ser aceptado por los demás pueda influir sobre sus decisiones.
3. *Paciencia*.- Considera el tiempo como factor clave para que las cosas se resuelvan de la mejor manera y se acepta que las cosas vengan en su tiempo.
4. *Persistencia*.- Siempre ser fiel con tus propósitos, sin dudar y siempre la conducta ir de la mano con las intenciones.

El Programa de Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia (2006,5) referencia que las éticas tradiciones que tienen principal importancia al momento de ejercer la tarea de Gestor de Talento Humano son:

1. *La ética de los derechos*: aquella que promueve los principios universales.
2. *La ética de los deberes*: aquella que puntualiza los parámetros de actuación para un determinado colectivo.
3. *La ética de la responsabilidad*: la que se preocupa por las consecuencias de las acciones.
4. *La ética del cuidado*: promueve una relación del cultivo de la vida.

1.2.2 Ética profesional

Para Gyarmati (2004,15) la especialidad o experticia, así como también la acumulación de información que los profesionales manejan, hace que se ejerza en su desempeño un cierto grado de poder y autonomía durante el ejercicio profesional, es posible beneficiar o perjudicar a la comunidad o algún integrante de ella. Es de la reflexión anterior de donde nace la importancia de la ética profesional que promulga Pasmanik y Winkler (2009,17) que dice que la ética busca siempre el ejercer y promulgar las buenas prácticas y evitar el perjuicio de las personas inmersas en su labor diaria. García López (2006,9) define la ética profesional como la disciplina que tiene por objeto determinar el conjunto de responsabilidades éticas y morales que surgen en relación con el ejercicio de la profesión, este concepto se complementa con la visión de Pérez (2006,43) de que la ética profesional es el estudio de la responsabilidad que contrae el profesional con su entorno natural y social.

1.2.3 Ética en la empresa

Se la denomina también ética de los negocios, ética en la gestión de la empresa, ética en la empresa, se dedica al análisis de las relaciones de autoridad y poder en lo referente a economía, tecnología, política y también estudia las relaciones sociales y globales de la organización. Se encarga también del estudio de

las relaciones internas y externas de la empresa. Según la ética propuesta por Kant “los hombres deberán tener la buena voluntad para respetar los compromisos establecidos en los procesos de la producción y la circulación social conducidos por la administración” a partir de esta teoría ética los diferentes coparticipes de la empresa considerando que *los miembros de la empresa son un fin jamás un simple medio*.

La ética de la empresa según Weber (1995,22) se divide en:

Ética de convicción.- es la que no soporta la irracionalidad del mundo, esta ética esta desprovista de la responsabilidad de las consecuencias.

Ética de responsabilidad.- toma en cuenta la consecuencia previsible de sus actos.

Estas éticas no son contradictorias, sino que se complementan la una con la otra y al aplicarse y fusionarse constituyen *el hombre auténtico*. El administrador tiene que tomar decisiones y las toma analizando la ética de convicción personal y la ética de responsabilidad que la organización demanda. La eficacia funda la ética de la responsabilidad mientras que la ética de convicción aplicada busca siempre un ideal (no se toma en cuenta la repercusión de los actos para la organización).

Según Orsoni en su ética de gestión (Leroux y Marciano 1999, 74) define que la ética de responsabilidad aplicada a la empresa hace que el administrador o gestor tenga que realizar acciones condenables moralmente, todo esto con la finalidad de alcanzar acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

Entre los varios autores que tratan sobre la ética empresarial se identifican varios principios, sobre los que se realizan los códigos éticos según la concepción de Augusto (1994,20) estos son:

Principio de legalidad.- Se busca la libertad, siempre en busca del bien común. Siempre debe haber una instancia que logre organizar, favorecer y limitar las normas y leyes de la sociedad.

Principio de profesionalidad.- Se refiere a las competencias técnica-profesionales con las que desempeñan sus acciones en las actividades realizadas.

Principio de confidencialidad.- Refiere a las actividades empresariales que requieren cautela o sigilo sobre la información manejada

Principio de fidelidad a responsabilidades concretas.- En este principio se reafirma la profesionalidad. Se trata de cumplir con responsabilidad todas las actividades encomendadas por la organización.

Principio de buena fe.- En todo proceso negociador se debe elevar la franqueza y la honestidad como parte de la ética de las personas inmersas en el proceso.

Principio de evitar conflictos de interés.- En cualquier situación y sin ninguna razón poderosa podrían aparecer los conflictos de interés, es por eso es que se debe evitar tomar cualquier decisión involucrando motivos personales o prejuicios infundados.

Principio del respeto a la integridad de la persona.- El respeto a la persona en sí y a lo que representa, tanto aspectos visibles como aspectos que no se pueden observar como son los morales y espirituales, conllevan a que exista racismo y acoso por color de piel, por formas de vestir o simplemente por opiniones diferentes. Es por eso que este principio es fundamental si se quiere lograr el bien común y el buen vivir.

1.3 Liderazgo

“El liderazgo no puede actuar sólo para salir adelante... El liderazgo debe enfrentar el reto moral del día” -Jesse Jackson- (Martínez Herrera, Liderazgo Responsable 2010, 6)

Para Sonnenfeld (2012,15) “el liderazgo es un arte de influir sobre las personas para que trabajen con ilusión en la consecución de fines que valgan la pena y la búsqueda del liderazgo implica estar dispuesto a cambiar a adaptarse se debe recordar que el líder con espíritu de servicio requiere una gran capacidad de motivación, información y praxis”, esta definición se complementa con la definición de Martínez Herrera (2010,12) acerca del liderazgo que dice: “no es algo innato sino que se puede aprender, es un talento de la persona en la que se desarrolla una personalidad integral

con una raíz espiritual y con una visión de mejoramiento del mundo a través del servicio innovador a los demás”.

El Liderazgo se representa sobre la influencia que el líder tiene sobre las otras personas, esto depende del grado de autoridad que haya adquirido, existen líderes que ejerce autoridad para que el personal ejerza las tareas, mientras que existen jefes que tienen que ejercer el poder (sancionar, penalizar, vejar, amenazar, reprimir) para lograr que el personal a su cargo realice las tareas. Hay que tomar en cuenta que el influenciar en las personas por poder no es duradero es de corto alcance, solo se ejerce en línea de vista de los subalternos, en cambio al ejercer autoridad su influencia es a largo plazo y no siempre se ejerce con la presencia del líder sino también en su ausencia (Sonnenfeld 2012, 13).

El líder antepone siempre la seguridad de las personas que tiene a su cargo con más conocimiento de caso si hablamos de un Gestor de Talento Humano, posee también la capacidad del saber discernir lo bueno de lo malo, los momentos apropiados y oportunos, sabe aprovechar las oportunidades para beneficiar al personal que se encuentra bajo su cargo, hay que recordar que lo que debe buscar el líder es trascender en el entorno que lo rodea.

1.3.1 El Liderazgo Ético

Según el punto de vista de Sonnenfeld (2012,22) el liderazgo ético es aquel que exige a cada individuo que esté definido, en lo que realmente es importante en la vida del profesional, la correcta definición de liderazgo ético es lo que aportara a una efectiva toma de decisiones sobre las situaciones sobre las que tiene control o algún grado de control. Es imprescindible también que realice una revisión de sus valores prioritarios y su respectiva jerarquía, es de esta manera que lograra que todos los aspectos de su vida y sus capacidades estén a plenitud y esto repercutirá en su liderazgo con las personas que colaboran con el Gestor de Talento Humano. En resumen y para esta investigación el liderazgo ético son los actos que dependen de nosotros por lo que hay que asumir el sentido profundo al actuar, así como la responsabilidad sobre las decisiones que se van a tomar por un modo u otro de acuerdo a la escala de valores de cada individuo.

Existe un estado en el ser humano que fue definido por el creador de la Logoterapia Victor Frankl en su obra “El hombre en busca de sentido” en la cual relata su historia como prisionero de los nazis y da a conocer el concepto de *existencia desnuda*, en la cual el ser humano decidía elegir la actitud personal que tomaría respecto a las circunstancias extremas que estaba pasando. Es en este estado en el que la persona encuentra *la responsabilidad* de vivir en la adversidad, “*quien tiene un porque para vivir podrá soportar un cómo*” (Frankl 1986, 94), es a partir de esta reflexión en la puede hallarse la interiorización de la responsabilidad del ser humano hacia los otros seres humanos y hacia la vida propia de cada individuo, es a partir de este punto en donde toda tarea o misión que le sean encomendadas serán excelentes y se realizarán por vocación, con toda la responsabilidad y la pasión necesaria.

El liderazgo ético es una consecuencia lógica de desarrollar *hábitos buenos* guiados por la escala de valores personales, administrados por un sistema ético humano, que depende del crecimiento interior y del mero hecho de ser persona y respetar el ser interno de cada persona que forma parte del entorno. La meta del Gestor de Talento Humano es buscar y encontrar lo mejor de las personas sujetas a la organización y para ello es preciso ir por delante, ya que primero se lidera con lo *que se es*, luego con lo que *se hace* y por último con lo que *se dice o se manda a hacer*. Cabe recordar que para liderar no es necesario ser una persona extraordinaria, sin embargo para poder liderar a los otros es necesario ofrecer lo *mejor que se lleva dentro* (Sonnenfeld 2012, 16).

Estudios de la Universidad de Michigan en los años 50 que buscaban investigar sobre el comportamiento de los líderes, determinaron según Likert que los estilos de liderazgo son dos:

El liderazgo centrado en la tarea

En este estilo el líder tiene énfasis en los objetivos institucionales, la facilitación del trabajo y los resultados. Es decir que el líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo. El líder hace que sus subordinados ejecuten sus funciones en base a metas claras, guiando su trabajo (indicando que hacer y cómo hacerlo).

El Liderazgo centrado en la persona

Este estilo está centrado en los empleados y su satisfacción, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con participación en las decisiones. Fomenta las relaciones interpersonales sin descuidar el desempeño esperado, los comportamientos orientados que se pueden observar en este estilo de liderazgo son: generar una cultura de trabajo basada en la autonomía y el apoyo, reconocer los avances personales (logros y éxitos) de sus colaboradores, preocuparse por la formación y desarrollo de grupo.

1.3.2 La moral

Para Durkheim (1937,8) “la moral es un conjunto de deberes, hábitos, mandamientos, es un sistema de prohibiciones, el cual tiene por finalidad contener, poner límites a las pasiones, a las emociones y limitar la sensibilidad de acuerdo con las órdenes de la razón, *“la moral es esencialmente disciplina”*”.

El principio moral es como una brújula que indica cual es el camino correcto que se debe seguir (Martínez Herrera, Responsabilidad social y ética empresarial 2010, 47), es gracias a este principio moral que se puede tener un punto de referencia para poder tener la medida de lo correcto o lo aceptable, se lleva del principio de que *hay procurar hacer el bien y evitar el mal* (en referencia del cristianismo y los diez mandamientos). Los Gestores de Talento Humano de las organizaciones deberían practicar seis hábitos morales básicos para en el ejercicio de sus funciones que son:

1. Respeto por la persona y la vida.
2. Justicia en la transacción comercial.
3. Solidaridad con el bienestar social.
4. Responsabilidad en el trabajo.
5. Honestidad en la comunicación.
6. Integridad en la cultura organizacional.

1.3.3 Los valores

Los valores implican el saber reconocer el valor de determinados actos y el sentirlo y reconocerlo.

Para Horacio Martínez “el termino moral se refiere al conjunto de principios, valores, patrones de conducta, prohibiciones e ideales de vida buena que conforman un sistema, propio de un colectivo humano concreto en un determinado momento histórico. Refleja una particular forma de vida de la mayoría de los miembros de una sociedad. Para Amitari Etzloni (1988,19) la moral es como un determinado modelo ideal de buena conducta, socialmente establecida en el cual el individuo y sus valores están determinados por un concepto de las personas como miembros de colectivos sociales, colectivos que hasta cierto punto perfilan las decisiones individuales.

Los valores son las reacciones reales de los actos de las personas, las cosas inmersas en las sociedades, al hablar de valores se relacionan directamente con las cualidades de las cosas y pueden ir desde la belleza de un hermoso paisaje, un sistema económico o político justo, las acciones y palabras de las personas, la solidaridad, la lealtad, el acompañamiento, etc. Es decir lo que la sociedad etiqueta como bueno y lo que a la vista del resto de congéneres es óptimo y para la sociedad es ideal, y lo malo lo cataloga por simple subjetividad muchas veces.

Los valores morales obligatorios para el hombre son: la integridad moral, la honestidad, la lealtad, el respeto, la libertad, la justicia, la equidad, la verdad, la solidaridad; todos ellos están relacionados con la humanidad es decir con el hombre de manera directa e incondicional, todos los seres humanos lo poseen, en escalas diferentes. Estos valores están adheridos a su ser interno y le dan la medida de que tan humanizados son los individuos y por ende cual es la integridad que poseen.

Los valores son imprescindibles para la realización del liderazgo y la autoridad sobre la organización, la moral sin embargo es la que da la confianza a los seguidores y la fusión del liderazgo y la moral conlleva un liderazgo positivo.

Los valores representan el cómo son las cosas en la organización puesto que la gente está consciente de lo que está haciendo, sirven de guía en todas las conductas, en la organización marcan el clima organizacional, el liderazgo, y permiten delimitar que está bien y que está mal. Se debe de tomar en cuenta que a los valores les deben

seguir las normas, sin embargo no en todas las instituciones las hay. En algunas instituciones las normas son mínimas y es por esta razón que no se puede realizar el proceso de retroalimentación, con el que se pueda regular la conducta.

Si no existen los códigos de ética o normas de ética, repercute en los empleados y comúnmente genera tensión, incertidumbre y ansiedad. La proliferación de los códigos, manuales, decálogos morales y éticos, muchas de las veces solo se queda en papel, se hace letra muerta y no va más allá de buenas intenciones. La idea de las personas es que comúnmente la ética empresarial va atada a la moral del directivo, y no es así, porque es un referente para los individuos de las instituciones, la ética y los valores van dirigidos a modificar los comportamientos de los individuos.

El Estado debe estar en vinculación permanente con la universidad puesto que al no estar ligadas existe un divorcio entre la universidad y el mercado laboral, es por eso que las instituciones educativas deben fomentar la educación de los nuevos gerentes de Talento Humano basados en la ética y los valores que coadyuven a su formación profesional para formar gerentes exitosos.

Savater en su obra *el Valor de Educar* (2000,59) referencia la educación con la ética profesional, se habla de la formación de la personalidad, ya que la sociedad lo necesita y el desempeño productivo también, de la misma manera el desempeño ciudadano requiere una formación de capacidades que no necesariamente involucre conocimiento. Villegas (1991,43) dice que el gerente se distingue porque su valor agregado es un factor multiplicador, de la ética y los valores de la organización, de hecho su trabajo va enfocado a seleccionar personal capaz de realizar el trabajo y las funciones de un determinado cargo, es por este motivo que es tan indispensable su formación en valores y ética para aportar en la organización y la sociedad, es a partir de estas afirmación que Argandoña (1999,10) insta a que las universidades enseñen a los estudiantes que obtengan beneficios y ganancias siempre tomando en cuenta la dimensión social de las decisiones que puedan tomar en el lugar de trabajo.

Los principales valores sobre los que se debe trabajar son la integridad y la transparencia. Teniendo en cuenta que la integridad hace alusión al comportamiento recto, íntegro e intachable, al manejo pulcro y honrado de los bienes públicos, y la transparencia que el comportamiento claro, evidente, sin dudas y que no presenta ambigüedad (Rojas López 2012, 16).

1.3.4 Autoridad y Poder

Las organizaciones están conformadas por personas y estas comúnmente forman subgrupos formales o informales, se hace necesario cumplir con el formalismo de nombrar un director general que a veces es nombrado a priori o luego del proceso necesario para obtener la persona ideal para el puesto.

La autoridad tiene una finalidad colectiva y es la que está inmersa en la visión y en la misión de las instituciones de educación superior, entonces la autoridad es la influencia legítima o legitimada, reconocida y aceptada (Martínez Guillén 2012, 12). Hay que tomar en cuenta que debe ser capaz de ejercer su poder y hacer respetar las reglas convenidas entre la empresa y sus colaboradores.

Puede existir *poder sin autoridad*, a la cual se le llama tiranía, es aquí donde se involucran: las amenazas, el amedrentamiento, el castigo; de la misma manera puede existir *autoridad sin poder* comúnmente se la puede encontrar en la religiosidad o es dada por el conocimiento. La autoridad varias veces está limitada por: las dimensiones del grupo, los objetivos del grupo, los poderes que le son conferidos y por la variación de los objetivos.

1.3.5 Inteligencia Emocional

Daniel Goleman (1995, 11) psiquiatra y autor del libro “Inteligencia emocional” asegura que hay que tomar en cuenta que el coeficiente intelectual predice el 10 % del éxito en la vida del hombre, el 90% se debe según las creencias populares al libre albedrío, que más técnicamente se lo conoce como *inteligencia emocional*, que engloba las cualidades o capacidades intangibles como: la conciencia de uno mismo, la capacidad de comunicación, la receptividad de sentimientos, la autoestima, etc.

Hace ya algunos lustros se tenía entendido que el cociente intelectual CI era lo único que contaba para ser excelentes, pero esta teoría queda en desuso debido a los nuevos enfoques de selección de personal que hablan del IE (Inteligencia

Emocional) como el factor predominante que logra encontrar a los mejores talentos, a los empleados más productivos.

Los estudios más descartados sobre Inteligencia emocional los realizó Daniel Goleman (2013, 26) quien manifiesta que si el CI gobernara nuestras probabilidades de éxito, bastaría con los estudios y la experiencia que se tenga en determinado campo, pero según los estudios realizados no se requiere del intelecto para que le vaya bien en la vida, el CI predice el éxito profesional del 10% y el resto no tiene nada que ver con el éxito, la diferencia, la marca la Inteligencia Emocional, no siempre es fija o innata se puede mejorar y trabajar en ella para aumentarla, cambiar y madurarla.

David McClelland en su teoría de la motivación en el trabajo identifica tres motivaciones sobre las necesidades que son: poder, logro y afiliación y echa abajo el enfoque Alfred Binet y Theodore Simón (1904,23) que se basa en la CI. Hace ya varios años atrás era determinante medir el CI para saber si los niños eran inteligentes o retardados. McClelland cuestiona que el éxito se base en la creencia de la capacidad intelectual, y afirma que las “aptitudes académicas no son predictores de éxito en el desempeño laboral o éxito en la vida personal.”

Cabe recordar que el ser inteligente, con las emociones es bueno para la salud y éxito laboral. La baja moral, empleados intimidados y jefes arrogantes generan un clima organizacional sofocante y que poco a poco puede llegar a dañar la psiquis y el trabajo del resto del personas que laboran en una determinada organización, mientras que la comunicación abierta y clara es importante para evitar conflictos, despidos, mal clima laboral, hay que recordar que para trabajar juntos y por el mismo objetivo en la organizaciones necesitamos la inteligencia emocional.

Según Goleman (2013,35) el ser humano puede ser emocionalmente inteligente –brillante- y es una forma diferente de ser inteligente. En una entrevista entre 200 empresas se identificaron 3 categorías de habilidades que agrupan a los empleados de las mismas en trabajos de toda clase y son: coeficiente (razonamiento analítico), habilidad técnica (programar), habilidades basadas en inteligencia emocional (trabajo en equipo, colaboración, iniciativa, confianza).

En la investigación también se determinó que existen cinco componentes de IE en la organización que son: autoconciencia (escuchar sus instintos, lo que hacemos

es correcto), decisiones de carrera manejo de emociones (aprender a decir no, ser responsable, concienzudos, confiabilidad), motivación (impulso constante por mejorar, orientación al logro para alcanzar el logro), empatía (habilidad de conocer cómo se siente la otra persona y como responden, construir confianza, fidelidad), habilidad social (determina que tan bien podemos manejar las relaciones para trabajos de todo tipo, es la persuasión- hacer las cosas a través de otras personas.

1.4 Formación Gerencial del Gestor de Talento Humano

El Gestor de Talento Humano gestiona el talento, gestiona el conocimiento y gestiona por competencias. La adecuada gestión logra mayor efectividad, satisfacción, compromiso, coherencia, productividad, compromiso y calidad, dando como resultado un mejor desarrollo organizacional (Tejada Zabaleta 2006, 41).

La gestión del talento realza la potencialidad humana y los relaciona con la eficiencia, la productividad y la efectividad, es para la consecución de estos objetivos que el Gestor de Talento Humano deberá tener sólidos conocimientos tanto en lo operacional (Administración de Personal), como en la estratégico (Desarrollo y Planificación de Personal).

1.4.1 Formación requerida del Gestor

Según HayGroup (2006,15) las cualidades necesarias para el Gestor de Talento Humano son: la habilidad para manejar equipos y saber dirigirlos, la participación y la involucración del personal en todos los momentos de la empresa, el desarrollo de su conocimiento técnico y estadístico que constituyen herramientas necesarias para la gestión necesaria del departamento, capacidad de escucha, buena comunicación, capacidad de organizar, planificar y delegar.

La Formación del Gestor de Talento Humano debe basarse en:

- *Administración de Personal* que le permite cubrir la parte operacional del puesto bajo los siguientes parámetros: gestión de estructuras de personal, administración de datos de empleados, gestión de incidencias de empleados, de tiempos (planes de trabajo, turnos, horarios, presencias), pagos de empleados, de desplazamientos (viajes de trabajo).
- *Desarrollo y Planificación de Personal* que permitirá a la organización estar ligada íntimamente al empleado, al elevar o generar su sentido de pertenencia, de compromiso con la institución, y estos se dan bajo los siguientes parámetros: gestión de la estructura organizativa de la empresa, contratación de personal, formación, planes de carreras, desarrollo de personas, gestión por competencias, gestión de planes de compensación, gestión de planes de beneficios de la empresa, gestión del conocimiento.

1.4.2 Formación en Código de conducta ética

Los códigos de conducta ética son los valores socialmente aceptados las instituciones u organizaciones públicas o privadas poseen códigos físicos en donde constan los principios que rigen la gestión de la empresa, se hace indispensable realizar la declaración formal y pública al interior de las instituciones educativas, en este código se declaran los principios de la empresa y sus características institucionales (Díaz y Álvarez 2004, 69). Este concepto se complementa con el de Brickey (2003,21) quien dice que los códigos de ética generan valor accionario, que quiere decir que no solamente da réditos económicos sino genera beneficios a la comunidad.

Es un instrumento indispensable para vigilar la ética empresarial y personal de los miembros del conglomerado. Los principios que inspiran los códigos éticos según un estudio de IESE (Escuela de Negocios de Barcelona-España) son: valores socialmente aceptados, virtudes humanas, principios éticos universales, utilitarismos, derechos humanos, requerimientos legales.

Como resultado del mismo estudio se encuentra que los códigos de ética son realizados por quienes tienen cierto grado de poder en la organización como: altos directivos, consejo de administración, directivos, asesores-expertos, directivos empleados, amplio proceso participativo.

Se sugiere que la universidad o centros de formación superior, en su calidad de organismo con alta responsabilidad social, debe definir claramente los códigos de ética internos y profesionales, para que cada individuo/profesional lo integren a su cultura personal es decir lo hagan parte de sí y de esta manera avale el horizonte ético del ser humano (empleado, funcionario).

La formación universitaria es la llamada a formar y profundizar, no solo en la parte académica, sino lograr excelentes profesionales íntegros cuyo ejemplo en el ambiente laboral sea transparente honesto, de rectitud, respeto y justicia y equidad.

Las organizaciones generan códigos de ética serios, reales, que guíe el trabajo de sus colaboradores así como sus actuaciones que están cargadas de compromiso, lealtad, responsabilidad, pertenencia, eficacia y eficiencia.

1.4.3 Perfil del Gestor de Talento Humano para las Instituciones de Educación Superior con calificación CEAACES A y B.

El perfil del Gestor de Talento Humano sugiere una descripción de un conjunto de aptitudes, conocimientos, experiencia, competencias relacionadas con el trabajo que realiza a diario, y permite también identificar qué formación posee.

En los talleres realizados en las clases de la maestría en Desarrollo de Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, en la materia de “Planificación de Carrera y Gestión del Desempeño” se llegó a determinar en base a la teoría y a la experiencia profesional del grupo de alumnos y del docente, el perfil óptimo para el Gestor de Talento Humano es el que a continuación se presenta:

Tabla 1

Perfil Gestor de Talento Humano

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación Formal	Especialidad / Pregrado
Título cuarto nivel	Ingeniería comercial, Psicología Industrial, Administración de personal o afines.

MISIÓN

Tipo	Especialidad
Administrar	Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, gestión del Talento Humano y remuneraciones del Ministerio de Relaciones Laborales.
Planificar, dirigir y controlar	La ejecución de actividades técnicas de administración de Talento Humano.

EXPERIENCIA

Dimensiones de Experiencia	Detalle
3 a 5 años de experiencia	En cargos similares o afines en compañías comerciales o consumo masivo

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

No	Conocimientos específicos
1	Manejo de paquetes utilitarios
2	Conocimientos en legislación laboral y subsistemas de Talento Humano.
3	Manejo sistemático de la gestión organizacional
4	Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional
5	Normativa legal vigente en materia de Talento Humano
6	Análisis interpretativo de la información

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad (de aplicar): más de 30 años
Género: N/A
Idiomas: N/A
Mobilización: N/A

COMPETENCIAS DEL PUESTO

Competencias Organizacionales
Trabajo en Equipo, Orientación al Servicio, Pro actividad, Comportamiento organizacional: productividad, satisfacción en el trabajo, Alineación organizacional, Calidad en el trabajo, Capacidad de gestión
Competencias de Gestión
Liderazgo, Toma de Decisión, Desarrollo de la Gente, Responsabilidad, Orientación a Resultados, Planificación /Organización, Visión Estratégica, Manejo de cambios , Dirección de Equipos de Trabajo, Expertis Técnica
Competencias Técnico Funcionales
Manejo de Indicadores de Gestión, Manejo de utilitarios, Planificación /Organización, Visión Estratégica, Manejo de cambios , Dirección de Equipos de Trabajo, Expertis Técnica

Fuente: Apuntes, ejercicios y experiencias del Gestor de Talento Humano

Como complemento del perfil se obtuvo también que las atribuciones y responsabilidades del Gestor de Talento Humano son:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica del Servicio Público – Ley Orgánica del Servicio Público y demás Normas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Asesorar a los niveles directivos de la institución en aspectos relacionados con el Sistema de Desarrollo Institucional, Administración del Talento Humano y Bienestar Laboral.
- Elaborar y difundir el estatuto de gestión de procesos, manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y demás Normas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Proponer y elaborar programas de capacitación, desarrollo personal y bienestar laboral.
- Administrar técnicamente el Sistema de Administración del Talento Humano.
- Dirigir la ejecución del Plan de evaluación del desempeño.

- Orientar y coordinar la formulación y ejecución del Plan Anual de Capacitación del personal
- Dirigir los programas de bienestar laboral, seguridad y salud.
- Monitorear la satisfacción de los usuarios por los productos y servicios recibidos.
- Dirigir la elaboración de estadísticas de la satisfacción de los ciudadanos de los productos y servicios recibidos.
- Dirigir la elaboración de un banco de preguntas para medir la satisfacción de los ciudadanos.
- Preparar informes mensuales para la toma de decisiones sobre la atención al usuario, la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la institución.
- Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente.

Las interrelaciones por acción de actividades son: por relación o influencia y estas se dan tanto a nivel interno como externo de las instituciones universitarias, es de hecho indispensable que sean manejadas de manera adecuadas para que conlleven al éxito de las funciones, tareas y acciones que el Gestor de Talento Humano lleva adelante, las principales interacciones que se encontraron fueron:

Principales.- con llevan retos por el grado de poder que pueden poseer las personas o los departamentos dependiendo de la jerarquía organizacional, en el caso de un determinado proceso podría ser la interacción principal con el Director Financiero o con el Director Administrativo.

Impacto.- con que acciones, procedimientos o tareas se llega a la conclusión del proceso, para un mejor entendimiento este podría darse en caso de requerir una solicitud de pago, los movimientos de personal, la administración de recursos financieros.

Decisionales.- que con llevan las acciones realizadas y apegadas a las políticas y al cumplimiento de la Normativa, de hecho es en esta interrelación donde se llega al resultado de proceso y la consecuencia del mismo siempre claro está siguiendo cánones y reglas establecidas por las políticas internas si la institución es privada o por la Normativas vigente si es una empresa o universidad pública.

1.4.4 Definición de puesto Gestor de Talento Humano

El rol del Gestor de Talento Humano va encaminado a contribuir al logro de los objetivos organizacionales de las universidades y escuelas politécnicas a través del desarrollo de las personas que lo integran. La consecución de los objetivos de las entidades educativas superiores se dan por las correctas prácticas en la gestión humana, también contribuyen a ello la conjunción de procesos prioritarios, las funciones, los indicadores necesarios para obtener información, así como también en manejo de las competencias sociales, de su Ethos y sus valores. (Calderón Hernández y Naranjo Valencia 2004, 31), a continuación en la Tabla 2 se presenta un cuadro resumen.

Tabla 2

Gestor de Talento Humano					
Procesos prioritarios	<ul style="list-style-type: none"> - Selección - Capacitación, formación y seguimiento - Comunicación - Mejoramiento continuo - Motivación y coaching - Formulación de políticas 				
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Promedios de personas por área - Promedio de trabajadores de la empresa - Promedio de ausentismo 				
Eje de competencias sociales	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><i>Competencias sociales</i></td> <td style="width: 50%;">Individuales, capacidades de relacionamiento, valores morales, profesionales.</td> </tr> <tr> <td><i>Competencias participativas de formas de organización</i></td> <td>Son decisorias de responsabilidad, dirección, coordinación, equidad, justicia</td> </tr> </table>	<i>Competencias sociales</i>	Individuales, capacidades de relacionamiento, valores morales, profesionales.	<i>Competencias participativas de formas de organización</i>	Son decisorias de responsabilidad, dirección, coordinación, equidad, justicia
	<i>Competencias sociales</i>	Individuales, capacidades de relacionamiento, valores morales, profesionales.			
<i>Competencias participativas de formas de organización</i>	Son decisorias de responsabilidad, dirección, coordinación, equidad, justicia				
Rol	<p><i>Gerencia estratégica de RR.HH.-</i> alinear estrategias y prácticas del negocio con Talento Humano</p> <p><i>Experto administrativo.-</i> posibilitara el diseño de los procesos de Talento Humano y su funcionamiento eficiente.</p> <p><i>Adalid de los empleados.-</i> lograr una mayor competencia y una mayor dedicación de los trabajadores a su labor.</p>				

Conducción de la transformación y el cambio.- logra el desarrollo en la organización la “capacitación del cambio”, optimiza la reducción del tiempo en todos sus ciclos.

Gestión estratégica del rendimiento de Talento Humano.- es la comunicación entre el departamento de recurso humanos a los directivos de la organización.

Ethos y Valores	<i>Ético-Morales</i>	Cómo comportarse con quienes lo rodean	honestidad, responsabilidad lealtad,solidaridad,sinceridad transparencia
	<i>De competencias</i>	Que deberían tener para ser competitivos	perseverancia, creatividad objetividad, asertividad compromiso, capacidad analítica, orden, iniciativa, flexibilidad, intuición dinamismo, integralidad
	<i>Existenciales</i>	Son de tipo personal	felicidad, salud, familia, éxito
	<i>Ético-sociales</i>	Comprometidos con la ética	la paz, la justicia social, equidad

Fuente: Rodríguez Córdoba, Maria del Pilar, y Uriel Bustamante Lozano. «Desarrollo de Competencias para el comportamiento Ético-Gerencial: Un enfoque de responsabilidad.» *Scielo*. 21 de junio de 2008.

Capítulo Segundo

2. Caso de Estudio: Gestores de Talento Humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito con calificación CEAACES en categoría A y B.

2.1 Contexto de la investigación

La población de estudio fue los gerentes y segundos al mando de los departamentos de Talento Humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito con calificación CEAACES en categoría A y B.

Se estima un total de 22 personas de las 11 universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito que a continuación se detallan, según información del CEAACES¹.

Tabla 3

Categorización de Universidades

Categorización de universidades con oferta académica de pregrado y postgrado
CATEGORÍA A Escuela Politécnica Nacional Universidad San Francisco de Quito
CATEGORÍA B Pontificia Universidad Católica del Ecuador Universidad Central del Ecuador Universidad Particular Internacional SEK Universidad Politécnica Salesiana

¹ CEAACES | Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-universidades-2013/>

Universidad Tecnológica Equinoccial
Categorización de universidades con oferta académica de pregrado
CATEGORÍA B Universidad de los Hemisferios
Categorización de universidades con oferta académica de postgrado
CATEGORÍA A Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Universidad Andina Simón Bolívar
CATEGORÍA B Instituto de Altos Estudios Nacionales

Fuente: CEAACES

La validación de los hallazgos se realizó con el programa NVivo que es un programa que permite el análisis de información cualitativa, integrando las principales herramientas para trabajo con documentos textuales, multimediales, datos de encuesta y datos bibliográficos, fue diseñado con el fin de hacer efectivo el trabajo de los investigadores permitiéndoles administrar y analizar su información en diferentes formatos desde un único proyecto. Constituye una poderosa herramienta para explorar y analizar datos, permite sacar provecho de la información cualitativa desde variados enfoques analíticos ayudándole a ordenar, relacionar, resumir y visualizar su información mediante consultas simples y avanzadas.

2.2 Universidades en el contexto ecuatoriano

Las universidades del Ecuador realizan el duro proceso de educar a los bachilleres del país y he influyen sobre la comunidad. Aportan con investigación para hacer más productivo el país. Desde el alma mater se emanan corrientes, pensamientos, prácticas laborales; tanto la escuela como el colegio y la educación superior son factores culturales que se utilizan para hacer del ser un humano un líder, un científico o un pensador.

2.2.1 Normativa Pública y Privada de Universidades

El departamento o área de Talento Humano es vital para las instituciones universitarias públicas y privadas en vista que son las encargadas de manejar uno de los recursos más importantes para la organización como lo es *su recurso humano*. El Gestor o Gerente no solamente tiene la misión de hacer que este recurso se active, se capacite, se motive, sino también que se integre con todos los recursos materiales que la universidad posee , una vez lograda esta integración todos marchan hacia un fin común que es la consecución de los objetivos estratégicos universitarios.

Desde la dirección de Talento Humano de la universidades se establecen políticas que contribuyan a mejorar las condiciones y el buen vivir de los miembros de la institución. El personal que tiene a cargo generalmente es: el administrativo (no profesional y profesional) y el de los docentes de planta.

Normativa Pública

La Normativa para las universidades públicas se base en la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) ecuatoriana en su Art 52 estipula que:

De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia.
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, Normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.
- c) Elaborar el reglamento interno de administración del Talento Humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales.
- e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.

Normativa Privada

En el código de trabajo de la Legislación Ecuatoriana no se enuncia nada acerca de las Unidades de Administración del Talento Humano ni de las actividades de los Gestores del Talento Humano. Las universidades privadas del país al no tener un referente para establecer sus departamentos de Talento Humano lo hacen referenciándose en la LOSEP que si trata sobre las competencias de la UATH (Unidades de administración del Talento Humano) y los parámetros necesarios para establecerla, y conjuntamente con los beneficios del Código de Trabajo (comedor, servicio médico, guardería) se complementa la acción de las UATH de las instituciones universitarias, es de ahí que se pueden encontrar con instituciones que poseen uno, dos o tres beneficios según las políticas y los interés que la institución o empresa, porque existen diferentes criterios y perspectivas, porque desde el punto de

vista financiero es un gasto, sin embargo desde el lado humano es una responsabilidad con los empleados y colaboradores.

Entre los beneficios del Código de trabajo vigente se observa:

Guardería. Art. 155. Guardería infantil y lactancia.- En las empresas permanentes de trabajo que cuenten con cincuenta o más trabajadores, el empleador establecerá anexo o próximo a la empresa, o centro de trabajo, un servicio de guardería infantil para la atención de los hijos de éstos, suministrando gratuitamente atención, alimentación, local e implementos para este servicio. Las empresas que no puedan cumplir esta obligación directamente, podrán unirse con otras empresas o contratar con terceros para prestar este servicio.

Servicio médico. Art. 430. Asistencia médica y farmacéutica.- Para la efectividad de las obligaciones de proporcionar sin demora asistencia médica y farmacéutica establecidas en el artículo 365 (Atribuciones de la Dirección Regional del Trabajo.- La Dirección Regional del Trabajo...); y, además, para prevenir los riesgos laborales a los que se encuentran sujetos los trabajadores, los empleadores, sean éstos personas naturales o jurídicas, observarán las siguientes reglas:

1. Todo empleador conservará en el lugar de trabajo un botiquín con los medicamentos indispensables para la atención de sus trabajadores, en los casos de emergencia, por accidentes de trabajo o de enfermedad común repentina. Si el empleador tuviera veinticinco o más trabajadores, dispondrá, además de un local destinado a enfermería;
2. El empleador que tuviere más de cien trabajadores establecerá en el lugar de trabajo, en un local adecuado para el efecto, un servicio médico permanente, el mismo que, a más de cumplir con lo determinado en el numeral anterior, proporcionará a todos los trabajadores, medicina laboral preventiva. Este servicio contará con el personal médico y paramédico necesario y estará sujeto a la reglamentación dictada por el Ministerio de Trabajo y Empleo y supervigilado por el Ministerio de Salud; y,
3. Si en el concepto del médico o de la persona encargada del servicio, según el caso, no se pudiera proporcionar al trabajador la asistencia que precisa, en el lugar de trabajo, ordenará el traslado del trabajador, a costo del empleador, a la unidad médica del IESS o al centro médico más cercano del lugar del trabajo, para la pronta y oportuna atención.

Comedor. Art. 42. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

2.3 Metodología

Los fenómenos de la investigación se construyen a partir de realidades, es a partir de la unión de todas las realidades que se obtienen totalidades que tienen su propia lógica de estructuración en nuestra investigación.

El Análisis realizado en la investigación fue cualitativo, se utilizó la técnica de entrevista a profundidad a los sujetos de la muestra de estudio. Los casos fueron seleccionados por su capacidad de darnos a conocer información relevante ya que se trata de muestreo intencional.

2.3.1 La investigación de campo

En esta investigación se utilizó también la técnica de *entrevista a profundidad*, según Olaz (2012,7) la característica de esta técnica es que el entrevistador cuenta con un guion tentativo de aquellas cuestiones sobre las que quiere profundizar.

Se utilizó este tipo de entrevista ya que se suelen destinar a personas conocedoras de un tema específico y su uso se recomienda cuando se pretende ampliar el conocimiento sobre un problema mínimamente estructurado como es el presente caso. Las ventajas de su aplicación son la flexibilidad en su estructura y en las posibles respuestas.

Una vez recabada la entrevista, se realizó la sistematización de datos que consistió en el análisis de contenido (leer e interpretar el contenido de toda clase de documento) de cada una de las entrevistas con NVivo, esta herramienta permitió medir atributos en el texto en base a la frecuencia o la intensidad con que aparecían las respuestas dadas por los entrevistados.

Capítulo Tres

3. Análisis y resultados de la investigación

La presente investigación permitió de primera mano extraer de manera casi natural la percepción de los gestores de talento de humano, adicionalmente se ha llegado a determinar las funciones, los procesos prioritarios, los indicadores con los que trabajan, las competencias y los valores que rigen su jornada de trabajo diario.

Previo a esta determinación se realizó un estudio sobre las normas y el funcionamiento de cada una de las instituciones educativas superiores.

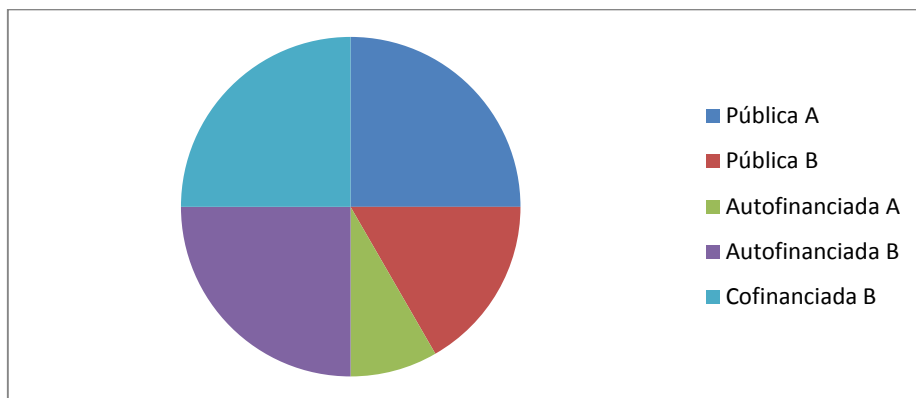
3.1 Análisis del funcionamiento y normas de las instituciones universitarias

A continuación se describe la información relacionada a la visión, misión, código de ética, valores, tipo de financiamiento, dimensión universitaria de las 11 universidades y escuelas politécnicas con categoría A y B del Distrito Metropolitano de Quito. La información que se mostrara se la obtuvo de los sitios web de cada una de las instituciones, se realizó un cuadro comparativo y a partir de esta información se efectuó un análisis de las similitudes y las divergencias de las características mencionadas anteriormente.

De las 11 universidades estudiadas tenemos 4 universidades en Categoría A y las siete restantes en categoría B, también un aspecto importante es que de las 11 universidades 3 son de posgrado y 8 de pregrado (Gráfico1).

Gráfico 1

Categorización de universidades



Fuente: Elaboración propia

El código de ética lo presentan en su página web 9 de las 11 universidades. Hay que tomar en cuenta que no en todas las universidades es llamado código de ética también se lo denomina normas de ética, normas comportamentales, pero todos van directamente enfocados al comportamiento ético y de valores de sus integrantes, como se puede observar en la tabla 4.

Tabla 4

Universidades Estudiadas

Universidades	Categoría	Misión	Visión	Código ética	Valores	Financiamiento	Tamaño
Escuela Politécnica Nacional	A	Formación con conciencia ética, solidaria, crítica, capaz de contribuir al bienestar de la comunidad. Autonomía. Generar, difundir y transmitir los conocimientos científicos y tecnológicos con responsabilidad social.	Lograr estándares de excelencia internacional. Referente en ciencia, tecnología e innovación Servicio a la comunidad Principios y Valores trascendentes	Si	Respeto Honestidad Lealtad Compromiso Pluralismo Puntualidad Justicia Verdad	Pública	Grande
Universidad San Francisco de Quito	A	Se dedica a formar, educar, investigar, servir a la comunidad e incorporar a los sectores de la sociedad. Autonomía. Principios de equidad de género, inclusión social e igualdad. Lograr un balance entre sabiduría y conocimiento.	Modelo en la aplicación de Filosofía de las Artes Liberales, emprendimiento, desarrollo científico, tecnológico y cultural Incentivo en liderazgo y Responsabilidad Social	Si	Bondad Reconocimiento Felicidad Amistad Solidaridad Verdad Honestidad Respeto	Autofinanciada	Grande
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	B	Contribuir a la dignidad humana bajo un modo riguroso, crítico mediante investigación, docencia y servicio. Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber ya actuar humano.	Consolidarse con un sistema integrado competitivo con infraestructura de vanguardia. Que su gestión ética sea reconocida en servicio a la comunidad. Formar profesionales con responsabilidad social.	Si	Respeto Justicia Ética en todos los campos.	Cofinanciada	Grande

Universidades	Categoría	Misión	Visión	Código ética	Valores enunciados	Financiamiento	Tamaño
Universidad Central del Ecuador	B	Crear y difundir el conocimiento científico, tecnológico. Autonomía Crear espacios de análisis y solución de problemas.	Liderar la Gestión cultural, académica, científica y administrativa para el desarrollo del país y la humanidad.	Si	Respeto Libertad Honestidad Verdad Justifica Solidaridad Lealtad Eficiencia Transparencia Buena Fe Integridad Responsabilidad	Pública	Grande
Universidad Particular Internacional SEK	B	Formar profesionales íntegramente competentes. Que seas efectivos y responsables para contribuir al país y la sociedad.	Ser un referente de calidad, apoyada en la gestión efectiva y promotora de demandas sociales a través de la investigación.	Si	Honestidad Justicia Solidaridad Respeto Responsabilidad Puntual Tolerante	Autofinanciada	Grande
Universidad Politécnica Salesiana	B	Institución humanista y politécnica dirigida de manera preferencia a jóvenes de los sectores populares.	Ser referente en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, la investigación científica y tecnológica. Responsabilidad Social Universitaria y por incidencia intercultural.	Si	Verdad Respeto Libertad Justicia Tolerancia Amabilidad Responsabilidad Honestidad Lealtad Solidaridad Equidad	Cofinanciada	Grande

Universidades	Categoría	Misión	Visión	Código ética	Valores	Financiamiento	Tamaño
Universidad Tecnológica Equinoccial	B	Ser una institución humanista, innovadora al servicio de la sociedad y comprometida con la calidad de la educación, investigación y desarrollo tecnológico.	Ser reconocida por sus altos estándares de calidad, innovación académica y resultado científico.	Si	Autodisciplina Transparencia Excelencia Responsabilidad social y ambiental	Cofinanciado	Grande
Universidad de los Hemisferios	B	Propiciar la búsqueda de la verdad a través del diálogo interpersonal y científico. Promover el auténtico desarrollo humano.	Lograr formar personalidades maduras, emprendedoras, libres y solidarias con conciencia ética que generen creación trabajo y bienestar	Si	Libertad Responsabilidad Buen trato Confianza Disciplina	Autofinanciada	Media
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	A	Construye y difunde conocimientos y saberes en el campo de ciencias sociales y las humanidades. Pluralismo Autonomía	Excelencia en docencia e investigación crítica y creativa.	Si	Justicia Equidad Inclusión social	Pública	Grande
Universidad Andina Simón Bolívar	A	Autonomía Transmisión y desarrollo de conocimientos científicos y tecnológicos.	Lograr un ambiente propicio para la reflexión, la investigación, la docencia y la vinculación con la colectividad	No		Pública	Grande
Instituto de Altos Estudios Nacionales	B	Formar, capacitar y brindar educación continua , investigar y generar pensamiento estratégico en el servidor público y su gestión	Ser líder en formación de postgrado en temas de Estado, gobierno y administración pública.	No		Pública	Media

Fuente: Información web de las Universidades. Elaboración propia.

3.2 Análisis de la información de las universidades estudiadas

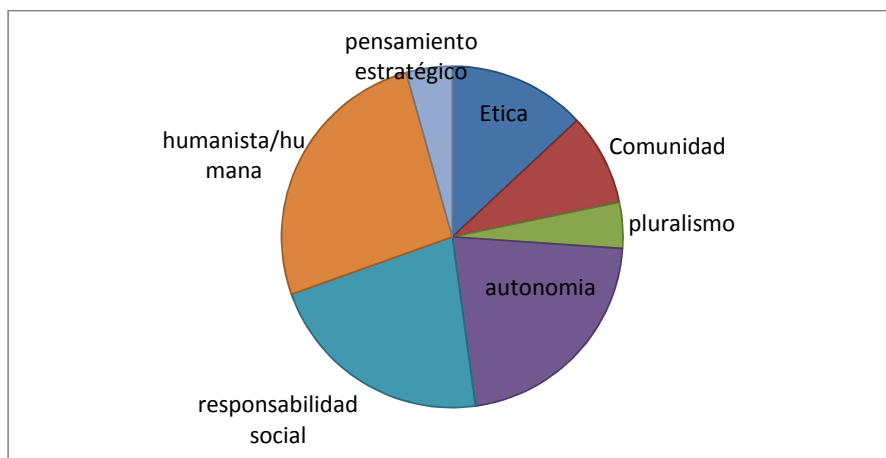
En la misión de las Universidades toman importancia cinco aspectos importantes que son: Ética, comunidad, pluralismo, autonomía, responsabilidad social.

Como se muestra en el gráfico 2 lo más común en la misión de las universidades estudiadas son:

1. Son universidades humanista que fomentan el desarrollo de los seres humanos a través de la investigación, la tecnología y la innovación.
2. Procuran íntimamente el bienestar, el servicio, la contribución a la comunidad, al país, y a la sociedad.
3. Tienen autonomía que en términos generales es el estado o la capacidad de autogobierno o de cierto grado de independencia. Establece sus propias Normativas y reglamentos.
4. Difundir el conocimiento científico y tecnológico con inclusión y responsabilidad social.
5. Formación con conciencia ética y con dimensión ética para formar profesionales con valores.

Gráfico 2

Misión de las universidades



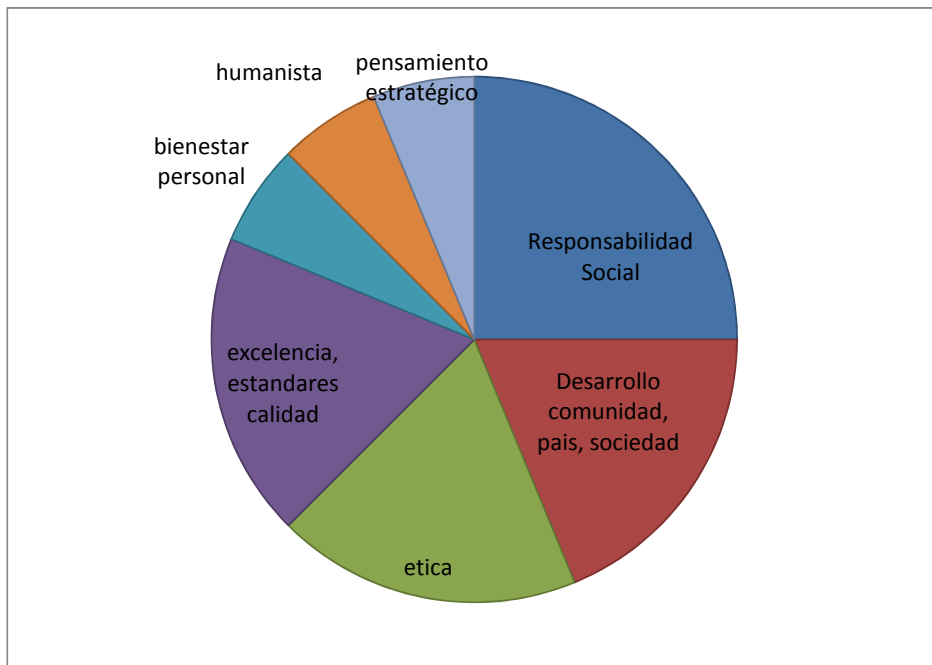
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la visión de las instituciones educativas se puede visualizar que los aspectos comunes entre ellas son: responsabilidad social, desarrollo de la comunidad, la sociedad y el país, excelencia y calidad estándares, bienestar personal, estudio e investigación humanista y pensamiento estratégico.

Como se muestra en el gráfico 3 lo más común en la visión de las universidades estudiadas son:

1. Apoyar las demandas sociales y la responsabilidad social.
2. Aportar en el desarrollo de la comunidad, del país y de la sociedad
3. El reconocer la conciencia ética de las universidades y el formar profesionales con conciencia ética que aporten a la sociedad y al país.

Gráfico 3
Visión de las universidades

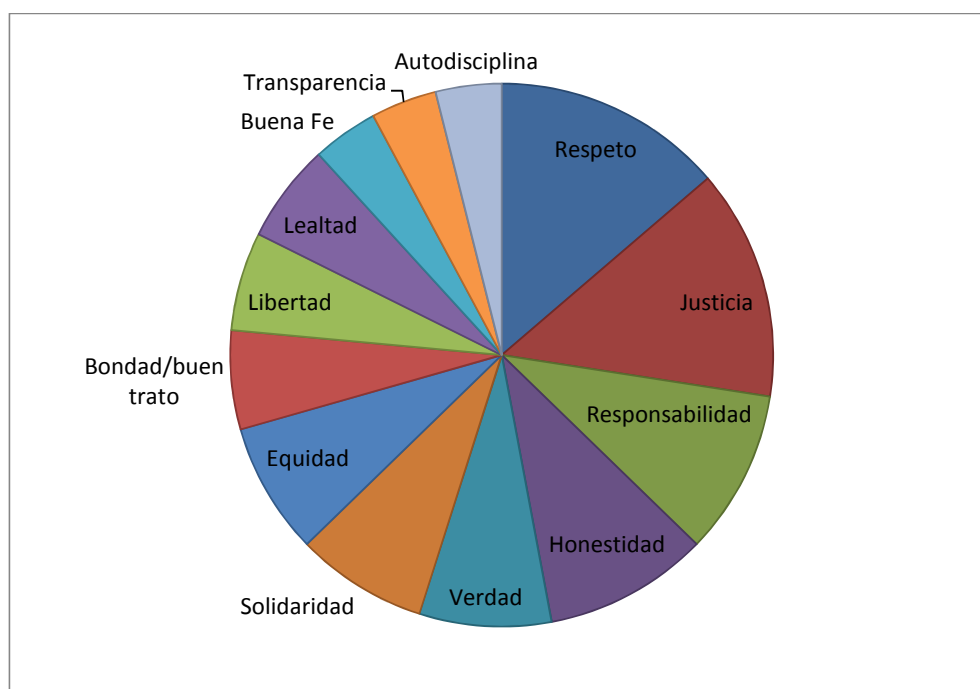


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico 4 los valores que tienen las universidades de estudio son: el respeto, la justicia, la responsabilidad, la honestidad, la verdad, la solidaridad, equidad, bondad /buen trato, libertad, lealtad, buena fe, transparencia, autodisciplina. Se evidencian valores claves para el comportamiento profesional, entre los valores encontrados están componentes de los valores sensibles (buena fe, la bondad y buen trato), los valores estéticos (equidad), los valores intelectuales (autodisciplina), los valores morales (responsabilidad, respeto, libertad, honestidad, verdad, solidaridad, justicia, transparencia, lealtad).

Gráfico 4

Los valores de las universidades



Fuente: Elaboración propia

Luego de la revisión de la misión y la visión de las once universidades y escuelas politécnicas con calificación CEAACES en categoría A y B, del Distrito Metropolitano de Quito, se puede decir que poseen todas ellas una estrategia y un fin muy bien definido, es por este motivo que desde el departamento de Talento

Humano se deben generar las iniciativas estratégicas necesarias para lograr el propósito de excelencia institucional.

Cabe mencionar que la innovación está presente en todos los centros universitarios del país, porque constantemente están retroalimentando información, actualizando conocimientos, realizando investigación, inversión social y vinculación con la comunidad, etc. (Randall y Jackson 1897, 12). El Estado a través del CEAACES ha logrado la categorización de universidades, este proceso conlleva que las Universidades Ecuatorianas estén en la búsqueda constante de la excelencia o categoría A.

El reto de la Dirección de Talento Humano es el diseño de políticas que permitan conservar, empoderar, lograr el sentido de pertenencia y la vinculación del personal administrativo y del personal docente de la universidad. Un aspecto importante es también la lealtad que la Dirección de Talento Humano pueda conseguir por parte de sus colaboradores y lograr de esta manera una relación solidificada. Las políticas que debería cuidarse son las referentes al reclutamiento, selección, capacitación, compensación salarial, plan de carrera, etc. Todas las políticas siempre van a ir de la mano de la misión y visión de la entidad universitaria, tal como Menguzzato y Renau (1991,32) predica que la estrategia empresarial debe tener coherencia con los elementos claves de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología, Talento Humano, etc.)

En las organizaciones el recurso humano (recurso intangible) es el que marca las diferencias, puesto que es ahí donde se encuentra el conocimiento, las habilidades y las destrezas que combinadas con los recursos tangibles son los que generan ventajas competitivas sostenibles. Según Mildred Domínguez (2008,21) la eficacia de la estructura humana es la que marca la diferencia entre perdedores y ganadores en los mercados de competitividad.

Se hizo imprescindible el estudio de las universidades en su misión, visión y valores institucionales, porque constituyen el pilar de las instituciones educativas y son los principios fundamentales que rigen el correcto desarrollo de las mismas.

Tanto la visión, la misión y los valores hacen referencia a su razón de ser, a que quieren alcanzar y a la estrategia que utilizan día a día en su cultura institucional. Cuando se habla de estos aspectos se habla de la imagen de la institución

universitaria, y es esa imagen la que los Gestores de Talento Humano de las instituciones educativas la que tienen que cuidar con un liderazgo ético.

3.3 Entrevista a Profundidad

En el presente trabajo se utilizó la entrevista como instrumento de investigación, permitió recoger información sobre cómo actúan, piensan, sienten los gestores de Talento Humano. Esta técnica se empleó por ser práctica y eficaz para obtener los resultados deseados; por la naturaleza de las preguntas sirvieron como distractor y des estresante para los agotadores días de trabajo que tienen los gestores de Talento Humano de las Universidades.

3.3.1 Agrupación de la información e Identificación de Variables

Para recopilar la información o datos se utilizó una batería de treinta y tres preguntas sub divididas en 3 variables:

- La ética profesional
- La estructura motivacional
- La Autorregulación

Variable 1: *La ética profesional*

- Liderazgo
- Ética, moral y valores
- Códigos conductuales
- Ética profesional e institucional

Variable 2: *Estructura motivacional*

- Motivaciones personales
- Factores motivacionales

Variable 3: Autorregulación

Como asume el Gestor de Talento Humano en el ejercicio de su función:

- La comunicación
- El conflicto
- El mando o poder
- Las relaciones humanas

En el Anexo 1 se puede verificar las preguntas que fueron utilizadas para realizar la entrevista, las cuales se valoraron de forma cualitativa.

3.3.2 Resultados de las entrevistas

Se tiene que aclarar que la investigación estaba pensada para los gestores y los segundos al mando de las instituciones educativas universitarias, pero con gran sorpresa se constató que la mayoría de los departamentos de las instituciones estudiadas están organizados de manera que no tienen un segundo al mando, los subsistemas se encuentran solidificados y estructurados de tal manera que el trabajo se lo realiza de forma sinérgica, es decir lograr un trabajo en conjunto (trabajo en equipo) de todos los subsistemas del departamento de Talento Humano que permita alcanzar la meta departamental o institucional planteada.

Lo que se logró con la aplicación del instrumento es recoger percepciones de los directores, gestores, coordinadores de Talento Humano de las universidades. Las denominaciones para este puesto cambian de acuerdo al organigrama propio de las instituciones educativas.

Las entrevistas se lograron en su totalidad. Luego de transcribir las entrevistas se realizó un análisis del contenido de las mismas, cuya interpretación dio una categorización de las respuestas por cada una de las preguntas.

3.4 Representación gráfica

A continuación se puede apreciar una representación en nube de las palabras más frecuentes en las entrevistas realizadas.



3.5 Obtención de Resultados

A continuación se presentan los resultados más sobresalientes de las respuestas a la entrevista realizada. Las entrevistas en su totalidad se presentan en el ANEXO 2.

Las universidades públicas se gobiernan en base a la Normativa legal y cumplen los procesos basados en los reglamentos de la LOES y la Constitución, mientras que en las universidades de carácter privado se pueden flexibilizar sus normativas o procesos.

El software que se utilizó (Nvivo) para la presente investigación trabaja con nodos. Los nodos son recipientes para poner las ideas de un proyecto determinado; para el análisis de datos y para esta investigación *los nodos* son los datos generales, es decir las preguntas llamadas categorías y los *sub nodos* son las respuestas a esas preguntas llamadas subcategorías.

En resumen los hallazgos se subdividen en dos secciones los nodos-pregunta y subnodos-respuestas ver ANEXO3.

3.6 Tablas de Resultados

Seguidamente se muestra el condensado del análisis de datos realizado, para lograr estos resultados se ha procedido a realizar un análisis cualitativo con NVIVO que permite categorizar por frecuencia e importancia, para el caso de estudio se observaran por incidencia los colores:

Mayor cantidad de respuestas
Respuestas medias
Pocas respuestas
Respuestas absolutas

Hay que tener en cuenta que las respuestas que no están subrayadas fueron enunciadas pero no fueron tendencia

Inmediatamente se logra observar en la tabla 5 las preguntas y las respuestas a esas preguntas, como se explicó al inicio el color marca la tendencia y las relaciones cualitativas se describen al final.

Tabla 5
Resultados de la entrevista “Ética Profesional”

ENTREVISTA	
Ética Profesional	
1.	¿Cómo usted se define como líder? Líder Situacional Líder Burocrático Líder Democrático
2.	¿Qué es para usted la ética y la moral? Los valores son esquemas mentales La moral es un código de conducta que regula comportamiento La moral esta relaciona con los valores La ética y la moral están orientadas a la lealtad institucional La ética y la moral con constructos culturales La ética tiene bases muy profundas en el ser humano
3.	¿Cómo aplica en su vida personal la ética? Rectitud de procedimientos No solo pareciendo sino siendo El límite de la ética es hasta cuando daño a alguien. Inculcando valores Cumpliendo perfectamente sus obligaciones Aplicando la normativa sin distinciones Comportamiento idóneo para mantener un buen clima laboral Aplicándolo en la realidad o cotidianidad
4.	¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo? Comportamiento actitudinal Aplicación a la normativa
5.	¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo? Velar y cuidar a las personas Respeto a la norma Empoderamiento
6.	Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace? Procede según la Norma Confrontación de actores Actitud reflexiva

7.	¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?	<p>El trabajo en equipo Los Privilegios No individualizar Integración del equipo de trabajo Ética y actitud Comunicación</p>
8.	¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?	<p>Transparencia Tolerancia Responsabilidad Respeto Lealtad Humildad Honesto Comportamiento Amor</p>
9.	¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?	<p>Evaluación por feedback Evaluación de subalterno Evaluación 360° Autoevaluación</p>
10.	¿Cómo evita el conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?	<p>Justo y equitativo Escucha activa Comunicación activa y oportuna Aplicando Normativa</p>
11.	Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)	<p>Reflexión de pros y contras Norma Conocimientos que posee Comunicación activa Busco apoyo y consejo Ética, valores y principios</p>
12.	Reláteme una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético	<p>Promociones o ascenso Mantener la ética Inolvidables positivas Inolvidables negativas Ayudar sin interés</p>
13.	¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?	<p>Orientación al Logro Influencia Experiencia Ética y valores Desarrollo de Personas Carácter Adaptación a cambio</p>
14.	¿Cuál es su mayor cualidad humana?	<p>Solidaridad Ser humano Sensible Respetuoso Minucioso Humilde Honesto Generoso</p>

		Fiable Explorador-ingenioso Escucha proactiva Empatía Confiable adaptable
15.	¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?	Siendo justo Reuniones de trabajo Pegado a la Norma Pegado a la lógica Cabeza fría Apoyo en consejos Análisis profundo
16.	¿La formación de la universidad contribuyó a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?	Si No El líder se hace Conocimientos Experiencias Aprendizaje constante
17.	¿Cuál es su mayor debilidad como líder?	Ser poco flexible Ser confiado No incentivo a mi equipo Muy sensible Impaciencia Imagen de seriedad Frustración con el trabajo de equipo Desconfiado Hacer suposiciones
18.	¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?	Secretaria Jefe Administrativo Director de Talento Humano Coordinador de Talento Humano Consultor de Talento Humano
19.	¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?	No
20.	¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?	Son equilibrados No hay equilibrio Ejercicios mentales y análisis Basándose en la Norma Antecediendo en beneficio de la institución
21.	Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo	Ser éticos Realización de trabajos en selección de persona No doble moral Motivación e incentivo Conocimiento de cultura Bienestar de grupo

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la Ética Profesional, la entrevista corrobora que el recurso humano de las instituciones educativas son el capital más importantes para los Gestores de Talento Humano, pues se entiende que el éxito o fracaso de las Universidades o Politécnicas depende del desempeño laboral que tienen las personas que pertenecen a ellas. La mayoría de Gestores se definen como líderes burocráticos, es decir sus acciones están marcadas según la hoja de ruta de la institución y siguen al pie de la letra las reglas y la Normativa.

Es por las funciones que realizan en las instituciones educativas que los Gestores o Gerentes de Talento Humano tienen que tener bases muy profundas en la ética y en los valores personales (considerados esquemas mentales). Las tareas que tienen que realizar en su departamento son de vital importancia, entre las más sobresalientes encontramos: la selección de la persona idónea para un puesto determinado, el evitar la alta rotación del personal y el personal insatisfecho, el lograr el compromiso de su equipo de trabajo y el articular un plan de carrera ético y sin favoritismo de ninguna especie.

El Gestor de Talento Humano es el encargado de alinear el área de Talento Humano con los objetivos de la institución es por este motivo que al realizar sus obligaciones inculcan valores y aplican la Normativa sin distinción.

Las estrategias en la dirección del Talento Humano se caracterizan por el cumplimiento de funciones repetitivas que tienen en los diferentes subsistemas, las prácticas propias más comunes reconocidas por los Gestores de Talento Humano son de: respeto a la Norma, el velar-cuidar de las personas y el empoderamiento. Las prácticas que quisieran que cambien en sus subordinados son: las de ética, las de actitud y las de integración del trabajo en equipo.

Al hablar sobre Ética Profesional se indago sobre los valores esenciales que rigen su diario vivir, y se obtuvo que los valores más destacados en la gran mayoría de gestores son: la transparencia, la responsabilidad, el respeto, la honestidad y como complemento a lo expuesto anteriormente tratan de ser justos y equitativos en todos sus actos.

Consideran también que su mayor fortaleza como líder es la influencia, la experiencia y el carácter. Piensa que su mayor debilidad es: el hacer suposiciones acerca del trabajo de las personas o de su equipo de trabajo, el ser muy sensible y desconfiado. Por el poder de influencia y concientización que tiene con sus subalternos le apuesta a la hora de evaluar periódicamente a hacerlo por: evaluación personal o por feedback (retroalimentación).

El profesional en su diario vivir no solo tiene fortalezas, sino también goza de cualidades humanas que son: la solidaridad, la humildad, la empatía y la sensibilidad. Al igual que el resto de profesionales también tiene que tomar decisiones difíciles y cuando lo hace recurre a un análisis profundo, con cabeza fría, sin embargo están sumamente claros que sus decisiones afectan vidas y familias.

Ninguno de los entrevistados cambiaría su pensamiento respecto a la ética y la moral, la mayoría está alineado a la ética empresarial y lucha constantemente para que todos sus actos contribuyan al crecimiento institucional, guiando y procurando siempre el bienestar de grupo, tratando de llegar a sus subalternos con motivación emocional para que se empoderen de su puesto y de las funciones atribuidas a él.

Tabla 6

Resultados de la entrevista “Estructura Motivacional”

Estructura Motivacional	
22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?	Reconocimiento Ganar experiencia y continuar aprendiendo Familia El poder servir
23. ¿Qué es lo más importante en su vida?	Yo Familia
24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?	Nunca Pereza En ciertas ocasiones si
25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?	Privacidad Personalizar oficina Mayor autonomía Equipo de Trabajo fiable

Fuente: Elaboración propia

El *análisis motivacional* de los Gestores de Talento Humano, da una idea clara acerca de sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas, cuando se les cuestiona sobre que los motiva a trabajar se obtiene: el ganar experiencia, el continuar aprendiendo, el poder servir y el reconocimiento.

Un lugar importante en su vida lo ocupa su familia, están altamente motivados porque les gusta lo que hacen. Sobresale en las respuestas que su mayor anhelo no es el económico sino el poder personalizar su oficina y mayor autonomía en su labor, esta respuesta da la idea de lo sensibles que son.

Tabla 7

Resultados de la entrevista “Autorregulación”

Autorregulación	
Como maneja usted en el ejercicio de su profesión:	
26. El conflicto	Siendo objetivo Siendo mediador Mediante la norma Evitar juzgar Escuchando las partes Buscando soluciones Buscando información
27. El mando o poder	Sin abuso Para lograr influencia y convencimiento Para ayudar No perder el equilibrio personal Lo aplico con la norma Con respeto hacia la otra persona Con firmeza Con ejemplos Con ejercicios de humildad
28. Las relaciones humanas con subordinados	Son buenas Equilibrio entre exigencia y mente abierta En base al reconocimiento Con respeto
29. Las relaciones humanas con pares	Son buenas Con política Serias y de cumplimiento No son buenas Llevaderas Con respeto Celo profesional
30. El cumplimiento de objetivos	Planificación y Evaluación Estricto

		Control y seguimiento Con mucho trabajo
31.	La satisfacción en el ambiente de trabajo	Motivación Empatía Comunicación Comprensión de personas Buenas condiciones de trabajo Buen trato
32.	El incentivo	Sentido de pertenencia Por cumplimento No hay incentivo No económicos sino morales Ambiente familiar
33.	La comunicación efectiva	Si se logra Difícil de mantener Con feedback Canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

El Gestor de Talento Humano en lo referente al manejo de: conflicto, poder, relaciones humanas con subordinados y pares, la satisfacción en el ambiente de trabajo, el incentivo, y la comunicación efectiva, manifiesta que lo más difícil de manejar con los subalternos es la comunicación.

Los Gestores de Talento Humano están cocientes que la satisfacción en el ambiente de trabajo se logra con el buen trato, empatía y buena comunicación y que los incentivos económicos de a poco se han ido perdiendo pero es muy gratificante proporcionar los incentivos morales, recordemos que también el gestor no solamente administrar personas sino también corazones y emociones.

Capítulo Cuatro

4. Correlación del Perfil del Gestor de Talento Humano con el resultado de la investigación

Luego de los resultados obtenidos en la investigación que corroboran las competencias duras del Gestor de Talento Humano, en este capítulo más que una propuesta se desarrolla el perfil para el Gestor. Quien al momento de asumir la función de líder, gestor o directivo, no solamente utiliza sus conocimientos o perfil duro, sino también su perfil blando para realizar su labor diaria.

El liderazgo va acompañado de la calidad humana, las competencias y Ethos del líder. El liderazgo no es algo que hacemos a los demás, sino algo que hacemos con los demás. Los seguidores son la otra cara del liderazgo hay que saber cuáles son las necesidades y las expectativas que tienen, es en este punto donde se conectan o no con las actuaciones de los líderes.

A continuación en la tabla 8 se detalla el perfil óptimo que debería cumplir el Gestor de Talento Humano, la elaboración del perfil se hizo con base en la entrevista realizada y el conocimiento adquirido en la Maestría.

Tabla 8
Perfil de Gestor de Talento Humano

GESTOR DE TALENTO HUMANO

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN
Nivel	Directivo
Unidad o Proceso	Departamento de Recursos Humanos
Instrucción Formal	Tercer Nivel
Título Requerido	Ingeniero en Administración / Recursos Humanos

	<p>Doctor en Administración</p> <p>Licenciado en Administración</p> <p>Psicólogo Industrial</p> <p>Carreras afines a Recursos Humanos</p>
Misión	<p>Administrar, planificar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades del departamento de Talento de Humano.</p>
Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y de recursos humanos - Planificación estratégica de recursos humanos, en servicios y procesos para los clientes organizacionales. - Normativa legal vigente en materia de talento humano - Manejo sistemático de la gestión organizacional. - Análisis interpretativo de la información - Formulación de planes operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo. - Planificación operativa de la gestión interna del departamento de Recursos Humanos
Destrezas o Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo estratégico de recursos humanos - Orientación al logro - Pensamiento analítico - Pensamiento estratégico - Pensamiento conceptual - Planificación y gestión - Iniciativa
Experiencia	<p>3 Años o más</p>
Conocimientos complementarios	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de procesos y estructuras organizacionales. - Gestión de recursos humanos por competencias. - Manejo de recursos organizacionales. - Dirección y control de procesos de recursos humanos.
Actividades esenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Dirige y evalúa la gestión del departamento de Talento Humano por procesos.

Eje de competencias sociales

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar planes de mejoramiento referentes a la administración del Talento Humano - Suscribe informes técnicos legales para movimientos de personal. - Reformula la estrategia para el manejo del modelo de Talento Humano institucional - Elabora y reformula instrumentos, normas y disposiciones legales apegadas al código de trabajo.
Competencias Personales Transferibles	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad de comunicación Trabajo en equipo Orientación a logro Toma de decisiones Capacidad negociadora Aprendizaje continuo Escucha efectiva
Competencias Técnicas o profesionales	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de prácticas de Talento Humano (atracción y retención). Gestión Cultural
Competencias de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento estratégico Gestión de procesos Orientación al cliente Gestión del cambio Liderazgo: personal con ciertas habilidades que tiene para manejarse a sí misma: motivación Interpersonal: trabajo en equipo, empatía,
Competencias sociales	<ul style="list-style-type: none"> Empatía Sensibilidad social Capacidad de interrelación Facilitación Autocontrol
Competencias participativas o de formas de organización	<ul style="list-style-type: none"> Son decisorias de responsabilidad, dirección, coordinación, equidad, justicia

**Valores
Instrumentales**

Ético-Morales

Cómo debería
comportarse con las
personas de su
alrededor

Honestidad
Respeto
responsabilidad
lealtad
solidaridad
sinceridad
transparencia

La correlación entre el perfil de Gestor de Talento Humano y la investigación realizada muestran que las habilidades duras (conocimiento, experiencia) de los entrevistados están comprobadas y no hay cuestionamientos en vista que su trayectoria y los años que llevan ejerciendo como Gestores de Talento Humano hacen que al gestionar los subsistemas de su departamento lo hagan de manera eficaz y eficiente.

En las entrevistas salió a relucir que hay que afianzar aspectos relacionados con liderazgo, puesto que algunos de los entrevistados supieron manifestar que por las agobiadoras tareas que tienen a diario (orientación a tarea) descuidan la parte primordial de las Instituciones Universitarias que son sus subordinados, hay que tener en cuenta que no solamente el liderazgo está orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales, sino también a las personas a comprenderlas, empoderarlas, desarrollarlas, motivarlas.

Como lo señala Frederick Herzberg en su teoría de motivación en el trabajo hay que cubrir también los Factores higiénicos o factores extrínsecos (el salario, las condiciones físicas y ambientales, relaciones interpersonales, etc.) y los factores motivacionales. Cuando estos factores con óptimos se consigue la satisfacción, la retención y la atracción del personal.

Se puede evidenciar que las personas que ejercen la función de Gestores de las Universidades estudiadas son personas que gozan de la confianza y estima por parte de las autoridades de las diversas instituciones, tienen experiencia probada de 3 a 25 años en cargos similares, se ajustan a la norma, tratan de ser equilibrados, comprensivos y justos. Sin embargo sería beneficioso reforzar la capacitación sobre aspectos relacionados con el manejo de personal, porque a diferencia de otras carreras, lo que manejan en el día a día los Gestores son sus subordinados que son la parte más sensible y delicada de las instituciones y tienen que tener presente que el

principal rol del gestor es la motivación de sus empleados, que dará como resultado colaboradores proactivos y polivalentes.

Conclusiones

Este trabajo ha permitido contextualizar y definir tanto el Ethos como el Liderazgo en la gestión del Talento Humano, así como el rol y la importancia que tiene el Gestor de las Universidades estudiadas.

Se develo que los Gestores de Talento Humano encuentran dificultad en: el manejo de conflictos, las relaciones de poder, las relaciones humanas entre pares y subordinados, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

La investigación devela como una fortaleza, la instrucción y la experiencia del Gestor de Talento Humano y la influencia que tiene el Ethos en el liderazgo, por lo que se concluye que el líder de Talento Humano no nace, se hace con el devenir del tiempo.

En las entrevistas se constató que algunos de los Gestores de Talento Humano están conscientes de que manejan personal, pero en su agobiante labor diaria se les olvida o no saben cómo motivar a su personal, es por este motivo que se debe concienciar que también son líderes morales, cuya misión es servir y motivar al personal que tienen a su cargo. Recordar también que son corresponsables de la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria.

Queda evidenciado las competencias gerenciales (técnicas, decisorias y de relacionamiento) que debe tener un gestor del Talento Humano; las mismas que son imprescindibles para realizar las funciones a él encomendadas.

Recomendaciones

Inculcar en los futuros líderes, la aplicación del Ethos en el Liderazgo para de esta manera tratar de garantizar el velar por el desarrollo integral del personal a su cargo, basándose fundamentalmente en la solidaridad, la justicia, la transparencia, el respeto, la honestidad. Reconociendo y valorando al individuo como tal, logrando un equilibrio entre lo humano y lo técnico.

Trabajar en la formación de competencias y habilidades relacionadas con comunicación, gestión del equipo de trabajo, manejo de conflictos, relaciones de poder; teniendo siempre en mente que los grandes líderes se forman en el camino, y que las personas que lo rodean son una fuente de ventaja competitiva.

Desarrollar la capacidad de interrelacionarse y comunicarse con las personas que rodean al Gestor para lograr el alcance de objetivos comunes, subordinando siempre los intereses particulares a los del equipo.

El Gestor de Talento Humano debería lograr concientizar en el personal a su cargo el sentido de pertenencia a las Instituciones Universitarias y el lograr alinearlos a los objetivos de la institución.

Se debe instituir en las universidades un consejo de ética que coadyuve en la labor del Gestor de Talento como instrumento de regulación de conducta moral, de valores, de reflexión ética, de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.

Bibliografía

- Alles, Martha. 2009. *Desarrollo de talento humano basado en competencias*. Diciembre: Ediciones Granica.
- Aranguren, José Luis. 1958. *Ética*. Madrid: Revista de Occidente.
- Argadoña, Antonio. 1999. *La Enseñanza de la Ética por el Método del Caso*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia.
- Argyris, Chris. 1975. *La integración individual-organización*. Sao Paulo: Atlas.
- Augusto, Hortal. 1994. *Ética de las profesiones*. Sevilla: Publidisa,S.A.
- Blanchard, y Peale. 1989. *El poder ético del directivo*. Quito: Grijalva.
- Brickley, James. 2003. *Diseño de organizaciones para crear valor*. México DF: Mc Graw Hill.
- Calderón Hernández, Gregorio , y Julia Naranjo Valencia. 2004.«Competencias laborales de los gerentes de talento humano.» *Semillero de Investigación en Gestión Humana*. Consulta: 13 de Octubre de 2015.
<http://www.bdigital.unal.edu.co/27340/1/25118-88251-1-PB.pdf>
- Caravantes, Geraldo. 1993. *Recursos Humanos estratégicos para el 3 er milenio*. Rio Grande do Sul. Grande do Sul: FACTEC.
- Castro, Federico. 1995. *Derecho Civil de España*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- de Lella, Cayetano. 1999. «Taller sobre el perfil del docente y estrategias de formación.» *Desarrollo Escolar*. Consulta: 24 de Septiembre de 2015.
<http://www.oei.es/cayetano.htm>
- Denton, Derek. 2009.*El Despertar de la Conciencia- La Neurociencia de las emociones primarias*. España: Artes Gráficas Huertas, S.A.

Díaz, Reinaldo Giraldo. 2008. «La ética en Michel Foucault o de la posibilidad de la resistencia.» *Diálogo de Saberes*.

Díaz, Torre, y David Álvarez . 2004. *100 preguntas sobre ética de la empresa*. Madrid: Dykinson.

Fernández Garcia, Ricardo. 2010. *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. España: ECU.

Fernández, Norberto. 2008. *Los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Consulta: 24 de Septiembre 2015 Ecuador: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Seminario-Internacional-de-Evaluaci%C3%B3n-y-Acreditaci%C3%B3n.pdf>.

Frankl, Viktor E. 1986. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.

Gilli, Juan José. 2011. *Ética y Empresa: valores y responsabilidad social de la gestión*. Argentina, Buenos Aires: Granica.

Guzmán, Danilo. 2007. «www.scielo.org.co.» *El Ethos Filosófico*. Consulta: 23 de Septiembre de 2015. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46882007000100007&script=sci_arttext.

HayGroup. 2006. *Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi.

Herzberg Frederick. 2010. Teoría Motivacional o Teoría de dos factores. Consulta: 08 de Julio 2016. <http://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>.

Leroux, Alain, y Alain Marciano. 1999. *La Philosophie économique*. Paris: Economique.

López Ruiz, Oswaldo. 2007. *Ethos empresarias: el "capital humano" como valor social*. *Estudios Sociológicos*. México: El Colegio de México.

López, Miguel David Rojas. 2012. *Ética Organizacional*. Primera. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

. *Ética organizacional, estrategias de éxito*. 2012. Colombia: Ediciones de la U

Martínez Guillén, María del Carmen. 2012. *Liderazgo*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez Herrera, Horacio. 2010. *Liderazgo Responsable*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Responsabilidad social y ética empresarial. 2010. 1 era. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones

Menguzzato, y Renau. 1991. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Ariel.

Métodos de Planificación y Evaluación de Personas con Competencias Laborales. Dirigido por Daniel Montalvo. 2014. Interpretado por Daniel Montalvo.

Octavi, Fullat, y Clara Gomis. 1987. *El hombre un animal Ético*. Barcelona: Vicens-vives.

Pacheco Prado, Lucas. 2010. *La universidad y la ciencia en la actualidad*. En: *Memorias Universidad 2008*. Cuba: Universitaria.

Pesántez Avilés, Fernando. 2011. *Indicadores de gestión y calidad en la educación superior: un modelo de evaluación para la universidad Politécnica Salesiana*. Ecuador: Abya-Yala.

Randall, Schuler, y Susan Jackson. 1897. «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices.» *The Academy of Management Executive* (Academy of Management).

Rodríguez Córdoba, María del Pilar, y Uriel Bustamante Lozano. 2008. «Desarrollo de Competencias para el comportamiento Ético-Gerencial: Un enfoque de responsabilidad.» *Scielo*. Acceso: 23 de Septiembre de 2015). <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a09.pdf>

Rodriguez, MP. 2006. «Ética Gerencial: comportamientos éticos que más valoran los empleados de sus gerentes en Colombia.» *Revista Universidad EAFIT*.

Rodríguez, Nelson. 2014. *Psico Consulta*. Consulta 1 de Enero de 2016. <http://www.psicoconsult.com/getattachment/963144e9-90d5-4d07-9c47-db2311923f0b/La-Medicion-de-las-Competencias.aspx>.

Rojas López, Miguel. 2012. *Etica organizacional. Estrategia para el éxito*. Colombia: Ediciones de la U.

Romero, Citlali, y María Teresa Yurén. 2007. «Ethos profesional, dispositivo universitario y conformación.» *Reencuentro*.

Sancén Contreras, Fernando. 2012. *Ciencia y éthos. Una ética para el futuro (a propósito de la Diskursethik de Jürgen Habermas)**. Acceso: 15 de 01 de 2015. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-13242013000100002&lang=pt.

Savater, Fernando. 1996. *Diccionario Filosófico*. Colombia: Planeta.

El valor de Educar. 2000. Colombia: Ariel S.A.

Ética y ciudadanía. 2002. Caracas-Venezuela: Monte Ávila editores latinoamericana.

Sescovich Rojas, Sonia Victoria. 2009. *Un instrumento para humanizar el trabajo*. Digital: Libros en la Red.

Solano Santos, Luis Feipe. 2008. *Fundamentos lógico-formal de la responsabilidad social corporativa*. España: Universidad Complutense de Madrid.

Sonnenfeld, Alfred. 2012. *Liderazgo Ético, La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Encuentro, S.A.

Tejada Zabaleta, Alfonso. 2006. *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Colombia: Red Psicología desde el Caribe.

Villegas, José. 1991. *Desarrollo Gerencial*. Caracas: VEGA.

Weber, Max. 1995. *Economía y Sociedad*. Madrid: FCE

Yuni, José Alberto, y Claudio Urbano. 2014. *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Editorial Brujas,

ANEXOS

ANEXO 1

Test para realizar la entrevista

Ética profesional

1. ¿Cómo usted se define como líder?
2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?
3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?
4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?
5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?
6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?
7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?
8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir??
9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?
10. ¿Cómo evita ¿El conflicto? de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?
11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)
12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético
13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?
14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?
15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?
16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?
17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?
18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?
19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?
21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?
23. ¿Qué es lo más importante en su vida?
24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?
25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Autorregulación

- ¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?
26. ¿El conflicto?
27. ¿El mando o poder?
28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?
29. ¿Las relaciones humanas con pares?
30. ¿El cumplimiento de objetivos?
31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?
32. ¿El incentivo?
33. ¿La comunicación efectiva?

ANEXO 2

Entrevistas a los Gerentes de Talento Humano de las Universidades estudiadas.

ENTREVISTA 1

Ética profesional

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Es la forma de alinearse a la institución sin hacer las famosas excepciones salvo casos esporádicos y hacer el liderazgo con el ejemplo, ser democrático.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

La ética es la conceptualización de lo correcto y lo incorrecto y la moral la puesta en parte de la ética.

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Procesos de mejora o de evolución personal creo de yo, trato de tomar en cuenta todo el conocimiento respecto a la ética y trato de aplicarlo en la cotidianidad, es una lucha interna por ser cada día una persona más ética.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Sincerándome con la gente con quienes trabajo, trato de no vacilar y no dar expectativas.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

Tratar en lo posible de eliminar estos casos excepciones tratar de que hay aun respecto a la Norma, muy alta, por ejemplo existen documentos que vienen con tinta correctora, que es parte de proceso pero afecta lo moral, tratar de hacer lo que debería hacer el

departamento de Talento Humano que es velar siempre por la parte emocional, mental, psicológica de la persona, cuando tenemos que tomar una resolución no nos basamos en el reglamento sino tomamos en cuenta edad, tiempo en la organización, cargas familiares, etc. es decir todos los elementos que afectan su parte emocional.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Lo primero que hago es tranquilizarme, me tomo un tiempo al menos espero que pase una hora, tomando el tiempo para que la parte emocional no rijan una toma de decisión.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

Yo no conozco mucho pero del antecedente del anterior jefe de Talento Humano, a veces personalizar demasiado un tema dado que conocen al involucrado, si es alguien conocido hay una tendencia a darle un tratamiento preferencial a la persona

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Servicio: estamos para servir, velar por el bienestar y sobre todo el bienestar psicológico.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación?

La autoevaluación, y la evaluación conjunta o grupal, yo hago una reunión y les doy mi criterio sobre lo que ellos me dicen.

10. ¿Cómo evita ¿El conflicto? de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

El evitar no se puede, pero se puede plantear el beneficio de ser justo, no igualitario pero si justo, no entregar demasiado a alguien específico.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

Personalmente: Me apoyo en los principios de la filosofía hindú Bhagavad Gîtâ que dice que uno debe hacer las cosas sin apegos a fruto, cuando hago algo debo ser el último en recibir beneficios de la acción ver ANEXO 4.

Profesional: hago un ejercicio de imaginación que dice: que yo haría si fuese consultor de alguien que tiene un problema ético. Es un ejercicio de imaginación Me digo que haría qué consejo le daría, de alguna forma va preparando el desapego de intereses.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Inolvidable negativo: porque no tuve la fortaleza suficiente, yo pertenecía a un grupo en la cual había una anomalía administrativa y yo no estaba de acuerdo, debía retirarme de la capacitación pero la persona con la cual trabajaba era muy cercana y decidí quedarme trabajando a pesar de que no tenía la garantía de los resultados. Decidí continuar por ayudar a esta persona.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Capacidad de adaptación a los requerimientos que existan y si hay cambios me adapto con mucha facilidad.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Como ser humano soy muy curioso, muy inquieto, trato de aprender más cosas de descubrir las cosas, no me quedo con la primera respuesta trato de averiguar algo más.

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Depende del tipo de situación, lo primero apoyarme en consejos de otros y trato de no dilatarlas por más difícil que sea el tema, debo dar la respuesta rápido, al final la decisión que uno tome se la puede tomar al poco tiempo o a largo plazo.

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

Yo estude en una institución militar un poco aprendí disciplina creo eso quizás es lo más importante, saber que hay autoridades y debe respetar la autoridad.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

A veces juzgo el trabajo de los demás sin tener la información completa.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

El último trabajo fui coordinador de un programa de desarrollo de competencias de un equipo en un departamento de la misma universidad.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

Claro que sí, si es que la persona lo comunica bien, si la persona practica lo que predica.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

A través de ejercicios mentales es gracioso porque cuando uno tiene un principio y a veces conoce que el otro principio no esta tan alineado al suyo propio, es muy fácil encontrar la manera de que el otro (su) principio se justifique y que vaya a alinearse con el uno ósea hay que pensar un poquito nada más para alinearse viendo lo positivo que si tiene una decisión. Si se puede alinear pensar un poco e informase bien y rescatar lo bueno.

21. Reláteme una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Había el director de una organización sin fines de lucro y yo quería contratarlo para que dicte una conferencia , él tenía en esa ocasión una reunión de trabajo que podría ser pospuesta y a pesar de que la ganancia era muy alta en ese curso él me dijo que no podía

ser porque era su prioridad el trabajo de voluntariado que él tenía , claro que no era persona que ganaba mucho dinero, para él era una muy buena oportunidad económica, de todas maneras el dejo de lado eso, porque dentro de lo que pregonaba en el voluntariado era justamente “servir a los demás” y no dejarse llevar por la doble moral. Era una persona muy coherente entre lo que decía y lo que hacía.

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

Lo que me motiva a trabajar es el poder, el aprender y servir, porque en cada puesto o cargo uno tiene la posibilidad de alimentarse con conocimientos y experiencia y el segundo gran motivo el poder servir.

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Desarrollarme éticamente

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

Nunca

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Quizá la aprobación de romper cánones establecidos, por ejemplo la formalidad que hay en ciertas cosas, me gusta mucho lo que hacen en google de que puedes personalizar la oficina a tu gusto, yo cambiaría los muebles no te encontrarías con esto así, si pudiera cambiarlo. Quisiera hacer que todos puedan personalizar su oficina.

Autorregulación

Como maneja usted en el ejercicio de su profesión:

26. ¿El conflicto?

Bueno eso si depende del conflicto, lo más importante es tratar de buscar toda la información, no juzgar, tratar de separar siempre la parte emocional de la realidad de los hechos, buscar soluciones diversas que sean creativas en el peor de los casos y siempre tener presente los intereses de la persona, más que lo que está solicitando, porque a veces lo que solicita la persona obedece a algo que está detrás, esa es la forma concreta pero detrás hay un ser humano que tiene diversas necesidades.

27. ¿El mando o poder?

La forma en que manejo el poder es hacer un ejercicio de humildad, sobre la responsabilidad que hay y eso implica no abusar, hay que tener claridad para medir hay que buscar un equilibrio, ni mucho ni poco, la búsqueda del equilibrio en base a experiencias previas.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Trabajo mucho en la parte informal, entonces yo pienso que los eventos sociales ayudan muchísimo a ir fortaleciendo las relaciones personales.

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Siendo serio y cumplido con lo que uno hace, va generando confianza.

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

El control y seguimiento esa es la forma

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Para lograr un buen ambiente es esencial el buen trato entender la forma en la cual te comunicas genera empatía, entonces el trabajo que estamos haciendo es entender la empatía como herramienta para generar bienestar en el trabajo.

32. ¿El incentivo?

El incentivo económico es complicadísimo porque nadie tiene dinero, el incentivo principal creo que es la comprensión de las necesidades personales que tiene cada uno, por ejemplo permiso, posibilidad de acercarse a la persona a comunicarle cuáles son sus problemas personales, puede ser un incentivo porque uno se siente en familia, ser un símil de lo que es una familia va a ayudar mucho porque uno a la familia no la suelta.

33. ¿La comunicación efectiva?

No está dado acá pero vamos a tratar en lo posible de hacer o mejor dicho de evitar calificar, es decir cuando nosotros hagamos feedback sobre todo no entramos en un proceso de calificar el trabajo de una persona sino calificar el trabajo, en comunicación es lo más esencial a partir de ahí tenemos ganancia.

ENTREVISTA 2

Ética profesional

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Me gusta ser exigente, estricto, me gusta orientar al personal en lo que queremos hacer.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

La ética y la moral son dos pilares fundamentales que deben acompañarnos en nuestro quehacer diario permanentemente, igual que la lealtad institucional, sino actuamos con ética nuestro trabajo no va a reflejar lo que en realidad somos.

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

En todos los aspectos, en todas mis acciones valoro mucho la honestidad, la puntualidad, trata de ser ético en todos mis actos.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Siendo muy honesto con todos, demostrar cómo trabajo como lo hago, mis documentos están al alcance de todos.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

La honestidad, un trabajo bien hecho, cumpliendo políticas y reglamentos institucionales, sobre todo siendo leal con la institución.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Le llamo la atención de manera privada pido una explicación, depende de la falta le llamo la atención y procedo según la Norma.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

Tal vez el hecho de promocionar a determinadas personas sin palanqueo.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Honestidad, tratar de hacer bien mi trabajo, me exijo cada día para ser mejor.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?

Conversar, ver el hecho, ver el porcentaje de nuestras metas cumplidas , ver los objetivos del trabajo propuesto, más allá de la evaluación de desempeño que nos atañe al trabajo, prefiero hablar y realizar una evaluación conjunta.

10. ¿Cómo evita el conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

Con mucha honestidad no he tenido casos de conflicto de interés, ha habido personas que se le ha pedido que le ayuden pero nada más.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

Cuando es profesional en la Norma y cuando es personal para mí esta primero la institución, segundo la institución, tercero la institución y si se presenta la situación igual primero la Norma.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Problemas con la promoción y ascenso a un profesor había que pasarle de auxiliar a tiempo completo, no se dio paso, pero primo el tema político porque pertenecía a un partido político con mucho peso en la institución y género muchos problemas.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Motivar, orientar.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Creo que es ser honesto, correcto, exigente.

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Analizo las vuelvo a analizar, la re analizo si estamos convencidos procedemos

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

No mucho, la experiencia es la que prima, el hecho de haber trabajado en 3 o 4 instituciones educativas más.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

El no aceptar justificaciones de cualquier índole, ni técnicas, ni tecnológicas, no las considero éticas y me puedo ir en contra del sistema.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

Director de Talento Humano de una universidad pública.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

No, cuando hay lealtad institucional no hay divergencia y va más allá de la responsabilidad corporativa.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

Vamos a divergir en muchas cosas, no puedo estar de acuerdo con muchas decisiones que se pueden tomar, pero siempre queda un marco de ética que se compaginan entre la ética profesional y la ética institucional.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Alguna vez había que hacer un trabajo un poco delicado con mucha responsabilidad, había que usar mucha ética porque era un trabajo de ascensos y promociones y para esto había que hacer una planificación era mucha responsabilidad y nadie lo quería hacer,

cogí mi personal y con ese personal trabajamos y elaborábamos un plan que sacamos adelante, hicimos un buen trabajo entre 4 personas, primero se hizo para un departamento luego para el resto de la institución.

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

Hacer con gusto el trabajo, me gusta, manejo esto desde hace un tiempo atrás, a parte de la necesidad.

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Mis hijas

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

En ciertas ocasiones si, muy pocas diría yo, hay que ser honestos, no quiero ir porque hay demasiados problemas que atender.

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Más privacidad

Autorregulación

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

Escuchando las partes y tratando de tomar un decisión muy ecuánime y con mucho sentido humano

27. ¿El mando o poder?

No me llama la atención, soy la misma persona, he tomado muchas decisiones, no pienso que tenga poder, porque el poder lo tienen las altas autoridades.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Trato de llevarlas de buena manera, trato de tener equilibrio, soy muy abierto y exigente, hay que llevarlas como seres humanos y exigirlos como servidor.

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Las llevo de la mejor manera.

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Exijo mucho para eso, hay ocasiones en que no se cumplen y eso causa frustración de que a lo mejor necesito más personal, trato de ser exigente en ¿El cumplimiento de objetivos? y plazos. Trato de ser leal con la institución.

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Tema laboral es Normal, no es perfecto pero tratar de que no haya mayores fricciones.

32. ¿El incentivo?

Incentivo es trabajar en una gran institución y coadyuvar para que siga adelante.

33. ¿La comunicación efectiva?

Trato de mantenerla pero a veces es muy difícil. Tengo que esforzarme para llevarla a cabo.

ENTREVISTA 3

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Como un líder democrático considerando que hay que tener tres características fundamentales que debe tener que son: el conocimiento, el poder y los valores. Hablando de la ética el líder debe manejar de manera integral estas tres condiciones que le manifiesto y en este sentido es un líder democrático.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

Definitivamente tiene que ver mucho con los valores son situaciones o esquemas mentales y que uno tiene regados, que forman parte del comportamiento y del día a día de las personas, viene desde la cuna y de todas las experiencias tanto endógenas como exógenas que hacen en las personas tengamos un comportamiento en este núcleo que es la sociedad en donde se considera que es muy difícil definir.

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Como director de Talento Humano es importantísima la ética porque como dicen no solo hay que ser, sino hay que parecer y en esto de administrar gente, corazones, sentimientos, intereses, la ética juega un papel muy importante que está acompañada también de cierta base legal y que se cumpla sin ver ninguna condición social, ni política, ni económica.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Es importantísimo la transparencia a través de la aplicación de la Normativa, usted sabe que en el sector público debemos aplicar estrictamente lo que es la Normativa para administrar gente, hay que considerar la parte técnica, legal y financiera estos tres aspectos permiten una administración transparente.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

Básicamente considero y tomando en cuenta lo que dije del líder democrático, creo la comunicación las reglas claras el respeto total a todos mis compañeros sean pares o subordinados en todos los niveles ocupacionales, me parece a mí muy importante, el

respeto un factor clave que denota un comportamiento ético y que está sujeto a la parte moral de las personas.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Definitivamente nadie es perfecto y efectivamente hay un código de ética en la institución con valores fríamente establecidos, ventajosamente no ha habido estos casos que yo conozca, sin embargo hay una Normativa que permite regular el cumplimiento de esto, aplicaría la Norma de conformidad con la falta cometida.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

El trabajar en equipo, el decir que somos una familia puede decirse que es una utopía, ni en las mejores familias se llevan todos como hermanos. Hacer y lograr que lo importante en la institución deje de ser el compadrazgo o las preferencias, lograr que las personas pueden tener la posibilidad de crecimiento, de ascenso , sobre la base de los méritos propios, nunca permitir por cuentos por chismes porque soy el mejor amigo del jefe o me peleo o soy el mejor amigo de otra persona pueda comenzar a escalar posiciones, no dar paso a un promoción si no tiene su debido proceso técnico y de meritocracia que esta instaurada en el sector público.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Respeto, tolerancia son importantes, así como la comunicación constante de doble vía que es importante, muchas veces cuando uno está liderando una organización o un proceso no es que porque tú tienes el conocimiento o porque tengas la posición que ostentas, en ese momento tu eres el rey, todo lo contrario uno de los valores más importantes para liderar es la humildad, en liderazgo se dice que ganar no es todo es lo único, pero el que llega primero y llega solo llega al último. Esto nos da una pauta para pensar que pues uno tiene que ser humilde y tiene que aprender todos los días para poder alcanzar el objetivo.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?

En el sector público tenemos una Normativa que cumplir, en ese sentido el ministerio de trabajo a establecido que por ley a los trabajadores hay que evaluarlos anualmente, para eso es necesario establecer metas y actividades que van a cumplirse en ese periodo de tiempo, eso se lo hace al principio del año y al final del año. Se evalúa en Diciembre a través de indicadores, si se alcanzó las metas, en nuestra cultura es necesario tener la cultura de planificación, a veces confundimos lo urgente con lo importante. Al final del día siempre la evaluación va a ser subjetiva.

10. ¿Cómo evita el conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

Justamente dentro del código de ética de la institución se habla del conflicto de intereses, imagínese usted, en Talento Humano los compañeros que están aquí tienen información importantísima, el que maneja información tiene poder y esto conllevaría a que exista conflicto de intereses, ventajosamente dentro de la institución esta Normada esta situación.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

A veces la vida nos lleva a enfrentar duras situaciones a veces tenemos que cumplir o hacer cosas que quizás pueda ir en contra de nuestra ética o en contra de la ética del resto. Lo que para mí es ético que para otros no es ético. Cuando paso por esto busco personas que me aconsejen que sean importantes para mí, les he dicho vean ayúdenme a pensar, cuando uno está con un problema a veces puede ahogarse en un vaso de agua. Hay que poner el corazón y la cabeza pero más la cabeza, y buscar ayuda.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Por ejemplo a mí me parece ético que se debería ayudar a una persona que requiere su ayuda, eso me parece ético, moral, humano, en una ocasión yo salía al final del trabajo y encontraba a una señora que vendía caramelos que tenía un cartón al lado y mi sorpresa

es que en ese cartón les tenía a sus niños de meses, por su situación de pobreza les tenía ahí a los niños y me pareció que mi obligación era ayudarle a esta señora y lo hice, lo inolvidable es que a ese niño le pusieron mi nombre y a la final yo soy el padrino de ellos y sigo manteniendo una relación con ellos , ya son jóvenes.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Como líder tengo tres características: el conocimiento, el poder y los valores, todo esto independientemente de la formación q tengo.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Humildad

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Si son problemas laborales con el equipo que lidero tomo decisiones en base a reuniones de trabajo que permitan tomar decisiones difíciles y también contando con el apoyo de las autoridades.

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

Una cosa son las aula y otra la vida laboral, el conocimiento se aprende con la experiencia. La universidad te da el aspecto macro pero el día a día lo aprendes sentado en tu puesto de trabajo y los títulos que tienes te permiten por meritocracia cumplir con la formación que tú recibiste. Creo que el líder si se hace, a veces se confunde liderazgo con el carisma, las personas tenemos o no un carisma pero ya para liderar primero tienes que aprender ciertas técnicas y del otro lado también te vas haciendo porque vas aprendiendo te vas formando y vas conociendo a la gente te vas dando cuenta que estamos en un mundo competitivo un mundo globalizado.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

Realmente no sé si soy un líder, creo que todos tenemos debilidades, a veces nos anticipamos a criterios sin tener la información real, a veces creo que un servidor actual mal, porque creo que por la actitud que tiene está haciendo algo mal. Una de las debilidades es anticiparnos a los criterios y evitar las presunciones.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

He pasado como 25 años haciendo Talento Humano, he liderado otras universidades, he hecho consultorías de Talento Humano, yo estoy acá porque estaba cumpliendo como docente de la institución y mi evaluación fue muy buena ,por lo tanto las autoridades consideraron que podía ser un candidato idóneo para estar en esta posición. Mi último trabajo con relación de dependencia fue banco Central del Ecuador, siempre he sido consultor de Talento Humano

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

No necesariamente nadie lo podría cambiar si se dice: jefe es jefe, pero en todo caso hay situaciones que legalmente no son permitidas. Primero atentar contra la ética y la moral en el sector público está prohibido, incluso en la constitución, vamos a suponer que mi jefe me pide que cometa un acto ilegítimo y moral yo simplemente tengo argumentos legales que me permiten defenderme, no es que en el sector público uno puede dar gusto porque sí. Creo que nadie en el mundo cometería actos que vayan contra la ética y la moral sin que eso te conlleve una situación de un malestar total.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

Es complicado mantener una homeostasis al interior de una organización, y sobre todo al frente de lo que es Talento Humano, que es el recurso más importante de la organización. Definitivamente siempre vamos a estar pensando que la institución es lo que prima lo que queda es la institución, las personas son pasajeras.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Yo Roberto Salazar, cuando yo llegue acá habían muchas situaciones, muchas falencias en la parte técnica de Talento Humano, una de ellas por ejemplo fue que nosotros no teníamos un manual de puestos y el manual de puestos es un trabajo que lleva mucho tiempo, no sé si eso puede ser liderazgo, pero un líder, con las cualidades que le he manifestado debe generar un cambio, porque para eso está un líder.

Entonces fíjese usted que en un mes, en el mes de febrero que tiene 28 días nosotros logramos en la institución hacer un manual con el apoyo de todos, entonces yo estuve al frente de eso, yo les llamaba a reuniones de mañana y tarde 2 veces a la semana y 2 veces en el día, me prestaron unos auditorios gigantescos donde cabíamos todo el mundo y todo el mundo se puso la camiseta, quizás esta fue una gran experiencia porque digamos que desde mi dirección se motivó a la gente para que cambie, y todo el mundo decía es imposible, hemos hecho un montón de intentos y yo les decía esta vez vamos a poder hacer y lo logramos.

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

A todos nos motiva a trabajar “el reconocimiento”, eso está hasta comprobado científicamente, ósea el dinero no te motiva porque mientras más ganas más gastas.

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Mi vida

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

Obligado no, porque si no trabajas como satisfaces tus necesidades, desde la más básica hasta las más altas que son las de reconocimiento en todo caso nunca obligado ir al trabajo, que me ha dado pereza sí.

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Soy feliz independiente de la posición en la que este, yo creo que las personas deberíamos adaptarnos a la cultura porque si no nos adaptamos somos unos desadaptados, no es mejor tener un mejor sueldo, yo a veces quisiera tener más tiempo para mí, yo ya no me acuerdo haber tenido tiempo para mí, años de años. Uno también necesita tiempo para uno.

Autorregulación

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

Información, base legal y comunicación.

27. ¿El mando o poder?

Con firmeza, el hecho de ser una persona o líder democrático, no significa que la gente pueda hacer lo que le da la gana tampoco.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Cordialidad

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Hay pares y hay pares, hay unos pares que son súper pares y otros no son tan súper pares, a que me refiero es que cada quien ejerce liderazgo como pueden, muchas veces estamos en reuniones con los pares y se ponen en la posición de que yo soy el mejor, ahí hay que manejarse con mucha política.

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Con trabajo

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Bastante comunicación, dialogo.

32. ¿El incentivo?

Con manejo de indicadores y de metas.

33. ¿La comunicación efectiva?

Comunicación se la maneja con dialogo con comunicación con la interacción todo el tiempo.

ENTREVISTA 4

Ética profesional

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Una persona honrada que le gusta cumplir la Normativa legal, siempre cumplir lo que establecen los procesos en base los reglamentos y las leyes orgánicas y sobre todo la constitución porque eso maneja el sector público.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

La Moral es un tema que viene de la familia, es lo que a uno le nace y lo va llevando.

La ética es ser justo y responsable con cada actividad y decisión que uno tome. Como directores de Talento Humano es tratar de siempre velar por el lado del trabajador sin descuidar el tema de la Normativa legal vigente.

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Ser honesto con mi esposa, trata de ser ordenado, organizado en mi hogar, tratar de inculcar eso a mis hijos en lo que se pueda ya que mi horario del trabajo es casi todo el día, trabajo en la tarde o los fines de semana.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Yo pienso que uno tiene que ser y parecer, la ética, la transparencia y la responsabilidad van ligadas. La responsabilidad y la transparencia, son valores que van ligados de la mano.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

Siendo sincera con mi equipo de trabajo aquí tengo 3 colaboradores que trabajan directamente conmigo, siendo transparente con mi jefe y con el equipo de trabajo, demostrando mi trabajo cristalino, responsable, creo que eso es fundamental.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Una llamada de atención.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

Creo que mi equipo de trabajo es bastante comprometido con la institución y es bastante ético, salvo cualquier cosita que creo que es superable, a veces los caracteres de las personas inciden en su trabajo, pero esto no significa que dejen de ser éticos totalmente,.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Responsabilidad, compromiso, transparencia, honestidad.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?

Periódicamente les hago una evaluación con respecto al control de actividades, ya que tenemos un cronograma una planificación en el cual se evidencia el cumplimiento en cuanto de sus actividades, tenemos entrevistas de calidad de servicio, acuerdos de servicios y en base a ellos se les va midiendo, tenemos por tiempos.

10. ¿Cómo evita el conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

Bueno realmente no se ha dado mucho aquí, es bastante equitativo los procesos y el accionar de la institución.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

En ser yo mismo, en ser transparente, en hablar con la verdad, en decir las cosas como pienso, creo que un dialogo cordial evita muchos conflictos, el decir las cosas sin afán de crear polémica, hablar con la verdad.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Por el accionar en los distintos trabajos e instituciones me han considerado como una persona muy recta, creo que me consideran como una persona que agrada a la gente, creo que mi ética profesional y personal me han abierto campo, puertas y relaciones con la gente.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Soy exigente pero no drástica, mi fortaleza es ser exigente, pero la exigencia sin mano dura, la prudencia y la exigencia van de la mano, hay que negociar, yo te pido esto pero haces esto.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Muy Humana, solidaria.

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

A veces es duro tomar decisiones difíciles, no es simple tomar una decisión difícil, hay que pensar, no hay que apresurarse, analizar, ver los pros y contras, me puedo demorar en solucionar, pero lo hago bien, a veces por tomar una decisión apresurada no la salvo la situación sino la complico, si amerita un poco más de tiempo me lo tomo para actuar bien, salvo que sea de vida o muerte, si es un caso especial la tomaría en ese momento.

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

Por supuesto porque somos un referente de universidad nacional e internacional y que el nivel de excelencia no es solamente para el personal académico sino también para el personal administrativo también.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

Soy muy sensible, a veces me afectan mucho los problemas de la gente o el estrés en que vivimos, estamos en una situación compleja, soy bastantes susceptible, puedo llegar a deprimirme.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

Vine del municipio fui jefe administrativa en el área administrativa financiera.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

De ninguna manera, una persona es lo que es, debe valorar sus cualidades, si sé que una situación no está bien no habrá poder ser humano que me haga cambiar mis convicciones.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

Van de la mano, no se debe mencionar que podamos llegar a una divergencia personal y organizacionalmente.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Con el equipo somos puesto la camiseta, trabajamos en equipo cuando tenemos que trabajar lo hacemos en fines de semana, si tenemos que hacerlo lo hacemos. La gente me sigue hay alta disponibilidad. Salimos en equipo de cualquier dificultad.

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

Me gusta trabajar, no me veo en la casa en cuatro paredes, me gusta trabajar por mí mismo, por mi familia y por la institución.

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Mi familia

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

Nunca

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

De pronto aquí lo que falta en la parte administrativa es definir procedimientos, canales de comunicación, a veces la información no llega en los diferentes niveles, no llega a todos los sectores, eso genera complicación, definir los procesos, políticas y procedimientos necesarios para lograr un buen trabajo.

Autorregulación

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

El dialogo formal, tranquilo, habré puertas, llegar a la sensibilidad de la persona, tratar de mediar, arreglarse entre las partes.

27. ¿El mando o poder?

En lo que corresponde a mi equipo la autoridad o poder están determinados, sin embargo en la institución las jefaturas no tenemos mucho poder, tenemos limitadas las decisiones que tomamos, la subdirección administrativa financiera es la que toma las decisiones en las jefaturas.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Muy buenas

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Buenas

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Cumplimos objetivos establecidos en el POA, objetivos finales y del área.

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Existen compensaciones si hay un buen trabajo, arreglamos horarios para trabajar un fin de semana, permisos si existen y compensamos en la tarde.

32. ¿El incentivo?

Incentivos económicos no, pero si incentivos morales para generar compromiso. Buen ambiente del trabajo.

33. ¿La comunicación efectiva?

Canales de comunicación no son los deseados pero se está trabajando en este aspecto.

ENTREVISTA 5

Ética profesional

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Una persona honrada que le gusta cumplir la Normativa legal y simple y cumplir lo que establecen los procesos en base los reglamentos, las leyes orgánicas y sobre todo la constitución porque eso maneja el sector público.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

La Moral es un tema que viene de la familia, es lo que a uno le nace y lo va llevando mientras viva. La ética es ser justo y responsable con cada actividad y decisiones que uno tome.

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Ser honesto con mi esposa, tratar de ser ordenado, organizado en mi hogar, tratar de inculcar eso a mis hijos en lo que se pueda ya que mi horario del trabajo es casi todo el día.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Para mi transparencia es siempre hablar con la verdad y manejar la documentación de manera abierta no esconder la documentación, sino comunicar si hay temas de confidencialidad como los expedientes o archivos de Talento Humano.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

Siempre hago reuniones de trabajo una vez a la semana con el equipo con la finalidad de receptar sus inquietudes y aclarar solventar ciertas dudas, en caso de que no exista algo claro tratar de dilucidarlo y tratar de seguir adelante y otra forma es no solo empoderar a la cabeza las atribuciones y responsabilidades sino delegar al equipo ya

que el equipo pueda acercarse a un jefe inmediato responsable o a las autoridades máximas, no solo empoderar a una persona, la transparencia es así, el equipo tiene que tener empoderamiento, el equipo debe funcionar solo cuando uno no está.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Nosotros tenemos la ley orgánica de servicio pública y el reglamento, adicionalmente en cada institución se generan reglamentos internos de Talento Humano en donde se explica cuáles son los deberes y derechos, dentro de los derechos lo que ellos deben cumplir y dentro de los deberes lo que debes cumplir , ahí está la parte de régimen primarios y te indica que por causas leves hay amonestaciones verbales y escritas , hay causas leves graves en donde puede llegar desde un llamado de atención verbal o escrito, sanción pecuniaria hasta una destitución depende de la falta que se realice, pero hay un debido proceso en el sector público que se lo realiza.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

Yo creo que al existir personal antiguo y fusionarse con el personal nuevo en el sector público existe personal que tiene nombramiento permanente, ellos tienen ciertas prácticas de los procesos que venían haciendo hace años, esa es la parte más fuerte en tratar de que se homologue con el personal nuevo, ellos están frescos, tienen nuevas ideas y nueva actitud hacia el trabajo, el tratar de hacer equipo de trabajo entre todos y que sean transparentes en la transición de información es la parte en donde hay que hacer un clic , esta conformación del equipo de trabajo dura un tiempo de 2 a 3 meses.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Honestidad, respeto, amor y lealtad.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación?

La forma de evaluar a una persona es asignándole tareas, si uno asigna tareas es para establecer metas de cumplimiento, si las metas de cumplimiento no se llegan a

conseguir, que sea transparente el compañero del equipo de trabajo y diga no se puede porque se presentó este error, como en cualquier proyecto establecer los extras o riesgos no planificados, los riesgos no planificados, en toda actividad en toda tarea de trabajo existe eso, lo más importante es que entre compañeros se sepan decir la verdad .

10. ¿Cómo evita el conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

El tema es que en cada institución pública hay un estatuto orgánico, de gestión de procesos en donde se explica el tema de atribuciones y responsabilidades en este documento se plasma lo que debe realizar cada unidad, si esa unidad no hace su trabajo específico y está pasando a hacerse el trabajo de otra persona hay que delimitar la cancha y eso internamente en el caso del departamento de Talento Humano, hay que hacer igual establecer que actividades realiza cada uno y como cabeza del equipo hay que darle su espacio e importancia a cada uno, desde la persona que tiene mayor remuneración hasta la que tiene menor remuneración es decir hay que darles el mismo trato, hay que escuchar a todos para que también ellos se sientan importantes en el equipo de trabajo.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

Para mí el tema ético es uno solo, dilema ético en el trabajo ha habido, casos de ofrecimiento de recursos por un puesto de trabajo de parte de personas externas y de parte de autoridades y mi decisión ha sido salir de la institución porque no comparto, si eso, para esta pregunta es un dilema, mi decisión es mantener la ética.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Cuando estuve en una institución pública a inicios del 2007 en esta institución pública estaba a cargo de un proceso grande que era reclutar personal para esa institución pública, se cerró el periodo del proceso y fueron seleccionadas las personas, vinieron dos abogados: uno de la unidad de Talento Humano y uno del área jurídica , me llevaron a una supuesta reunión a almorzar y llevaron a otras personas para que me ofrezcan dinero para ingresar a un puesto de trabajo, entonces lo que hice fue decirles, yo no vine para esto gracias ,disculpen yo no conocía el tema de mi parte no procedo con esto.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Apoyar el equipo, a mi equipo de trabajo tratarlo como un compañero no verlo como un subalternos, tratarlo con respeto, hacer temas de integración de compartir con ellos y manejar más allá del tema profesional. Su forma de ser, su esencia, sus valores, eso hay que conocerlo mejor en cada una de las personas para formar el equipo de trabajo porque uno ahí puedo conocer y saber si esta persona calza o no en el equipo de trabajo, porque hay diferencia entre un elemento que te va a apoyar y otro que no te va apoyar.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

El escuchar, antes de tomar una decisión dentro de los procesos no solo se escucha a los jefes de área sino a las personas que están inmersas en el trámite de Talento Humano, lo bueno es escucharles, porque de ahí sacas una conclusión verdadera ,más la parte técnica que revisa documentación, todas las herramientas que tengas para identificar cual es el problema real, no solamente el jefe tiene la razón también el funcionario o el servidor tiene la razón tiene su parte y es mejor mediar antes que sancionar.

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Pensarla mucho, pensarla, si es con tiempo pensarla hasta el último momento que pueda pensarla, pensarla con cabeza fría.

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

Si apporto mucho en la universidad en el pregrado y posgrado. Mucho más en el postgrado en el aspecto de manejar el tema de comportamiento humano, es fundamental para conocer el comportamiento de la gente.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

Hay momentos en que me porto serio, ósea mi aspecto es serio y eso hace que las personas al inicio no hagan clic conmigo y tienen que conocerme para generar armonía conmigo por un lado debilidad, pero es fortaleza para el puesto, amerita tener esa parte, si no tuviera este aspecto, me manejaran como una amistad, y al tener este aspecto se

logra el respeto de líder y equipo, genera una pared hasta conocerme pero luego se genera amistades extraordinarias.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

Antes de salir del IAEN estuve en el Ministerio del Ambiente, y es ese trabajo tuve muy buenas experiencias manejaba como 1000 personas.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

No, uno es ético y original hasta el último momento de su vida.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

Ética profesional es ética, la ética institucional no sé cómo se la denomina pero para mí son los preceptos como visión, misión. La estructura orgánica y el estatuto están en papeles, pero la ética profesional es como deben llevarse las cosas, la ética profesional es aplicar esos papeles y la Normativa. Si llegas a trabajar a la institución tienes que respetar los preceptos de la institución y la ética profesional es aplicar la Normativa y llegar a dar la solución a los problemas de la institución.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Yo creo que cuando saque mi título de pregrado y tuve la oportunidad de trabajar en un ente rector en lo que es materia de Talento Humano, fue mi primer paso a manejar mi equipo de trabajo fue mi primera experiencia de trabajo de manejar personal, y como todo al principio como cuando uno va a manejar bicicleta tiene que aprender cayéndose y levantándose, entonces lo primero fue conocer a las personas y de ley que tuve errores y yo tenía un pensamiento y era mi visión desde mi mundo, mas no el mundo que conocían otras personas, mi primera experiencia del liderazgo fue conocer la cultura de los demás, el hombre culto es quien conoce la cultura de los demás, eso implica que tenía que conocer la cultura de mi compañero de al lado y el del frente, porque cada uno era diferente, cuando yo llegue a respetar la cultura de cada uno, yo llegue a entender, como empezar a manejar este tipo de trabajo y respetar su autenticidad, ahí entendí que no todos debemos ser iguales mejores en la misma línea para armar este equipo de

trabajo, sino ser diferentes en diferentes líneas en donde el equipo de trabajo de buenos resultados inclusive la persona que hace chistes genera un ambiente de trabajo confortable . Pese a que su grado de responsabilidad no sea el mismo que el que tenga títulos y tenga mayor experiencia, que técnicamente sea más fuerte, pero no tiene esa parte humana, graciosa que los demás si buscamos. Cada uno es importante en el equipo de trabajo.

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

Crecer cada día más, aprender, seguir aprendiendo de cada cosa que hago siempre aprendo algo nuevo he tenido la suerte dentro del sector público de pasar por varias instituciones, para mi si es suerte, para otras personas no, conocer muchos ámbitos: educacional, salud, ministerio , departamentos del legislativo del ejecutivo, instituciones grandes que me han hecho identificar cual ha sido mi potencial y saber que si puedo manejarlo, y he logrado generar un tipo de trabajo estándar para las instituciones donde llevo, ya se cuáles son los puntos clave básicos que debo arreglar para empezar a crear.

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Mi familia

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

Nunca, soy de las personas que en cierta forma tengo una escuela de trabajo, en el sector privado le llaman negrero a los jefes que son así, eso me lleva a una cultura de lo que aprendimos en la universidad , el tema de orientación al logro lo tengo bastante desarrollado, soy de las personas que no me siento tranquilo hasta lograrlo, ahí el tiempo se desvanece porque mi objetivo es conseguirlo y eso es lo que me ha llevado gracias a Dios a estar en un trabajo y otro , y a uno lo miden por resultados.

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Yo creo que estar con un equipo de personas que ya te van conociendo, te da tranquilidad para poder afrontar otro tema, porque ya generas un tema de empatía y confianza con otras personas, hay dos casos de personas que mi confianza que en cierta forma me dieron la espalda, lo asumí como una experiencia más de la vida, que tenía que pasar para que aprenda a ser mucho observador, mucho más cauteloso, mucho más sensitivo y observador.

Autorregulación

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

Si es el conflicto entre mí y mi compañero tratar de conversar, tratar de buscar una solución, y si no se hizo la conversación y esa persona mantuvo silencio y se hizo una bola de nieve ahí no se puede ayudar porque llega un punto en que pone en riesgo el puesto de la máxima autoridad y simplemente por no haber comunicado, lo más importante es que todos somos humanos y cometemos errores, de eso estoy consciente, pero si se lo comunica a tiempo se lo puede solucionar.

27. ¿El mando o poder?

La humildad no se puede perder, la sencillez, el respeto, la ética debe mantenerse en cada puesto de trabajo, porque en mi experiencia laboral el poder ha sido momentáneo en cada institución, el poder lo único que me ha dado es generar amigos, porque necesito ese poder porque sirve para ayudar, no para hacer idolatra y pensar solo mí, ser sincero con la persona, mira hasta aquí te puedo ayudar, cuando no se puede también decir, porque el poder también tiene límites, sobre uno esta otro que tiene más poder.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Muy buenas, es importante es bueno conocer la persona que está trabajando con uno, como nos enseñaron en el postgrado, ser más profundo, hacer en la entrevista preguntas con filones, esto me ha ayudado mucho porque lo primero que hago cuando llegan a un

puesto de trabajo, es preguntar sobre su vida, pregunto que si tiene hijos o no tiene hijos, me doy el trabajo de conocer a la persona y sabré exactamente con que persona trabajo y empiezo a diferenciarlo.

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Es diferente a la que te acabo de comentar en el sentido en que entre los pares hay cierto celo profesional entonces hay que tratar de manejarlo para tratar de trabajar de diferente forma, hay que tratar de complementarse hay que tratar de extender más la mano y ceder para tratar de llegar a hacer el clic y con los pares hay que trabajar porque son los enlaces que siempre necesitas.

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Todas la instituciones trabajamos por objetivos y metas, es bueno establecer metas y realizar los objetivos porque si no planificas y si no tienes objetivos no sabes a dónde vas.

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Mientras se pueda ayudar al personal, y este en tus manos, pagar su remuneración a tiempo que sus beneficios de ley estén al día, yo creo que los servicios de: transporte, comedor, biométrico, generan tranquilidad para que el servidor pueda trabajar con satisfacción.

32. ¿El incentivo?

No solo es el económico, sino una palmada, gracias, felicitaciones por su cumpleaños, le da apertura de parte del personal, no necesitas más que un: bien, muy bien, lo hiciste bien, felicitaciones o dar un gracias de corazón.

33. ¿La comunicación efectiva?

No todos lo manejan así, por eso se generan los conflictos, sería bueno que la comunicación efectiva se genere en todas las organizaciones lastimosamente dentro del presupuesto no existe, pero cada uno debería generar un plan para manejar el clima, la

cultura y comunicación efectiva, el receptor y emisor es tan importante, lo que se envía desde el receptor y el receptor debería recibir estrictamente lo que dice.

ENTREVISTA 6

Ética profesional

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Yo me defino como líder democrático, esta visto en la teoría y en práctica que no se puede tener un estilo de liderazgo en realidad hay que aplicar varios estilos, generalmente soy bastante democrático en el sentido de participar al equipo de trabajo, sobre las decisiones que se van a tomar, inclusive hacer consultas, que opinan sobre cierto tópicos, pero a veces hay que sea autocrático, que es cuando se necesitan las cosas para ese rato, me definiría yo como líder transaccional si cabe el término, estamos buscando un cambio en las personas generando que tengan ideas que sean innovadoras obviamente con el ejemplo no siempre se llega a este punto.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

La Moral es lo que yo considero que está correcto o que va con mis principios y mis creencias y mi cultura en realidad.

La ética engloba mucho más que la moralidad, la ética va en función del comportamiento y generalizando es el pensamiento absoluto de una persona, una persona puede ser moral o amoral, pero en ningún caso es ética o poco ética, es ética o no tiene ética y ahí viene una discusión filosófica muy grande y muy compleja en el sentido de que como recibimos los términos el común de los corrientes los seres humanos no tenemos claro lo interpretamos como un sinónimo. Para mí la ética tiene bases muy profundas en las personas y engloba mucho más que la parte moral, porque la ética está en todos tus actos. Tanto la ética como lo moral no pueden separarse, yo pienso que son cosas que van de la mano. Moral haces las cosas mal o haces las cosas bien, hasta donde llega el límite de la ética, hasta donde yo comienzo a hacer daño a las personas, ahí debo detenerme.

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Yo trato de aplicar la ética desde que me levanto, trato de ser bueno con otras personas pero también ser honesto es ser bueno, no lastimar a esas personas no hacerles daño, es

parte fundamental del ser humano y dentro de la organización alinearse a las Normas a las políticas a las leyes.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

En el área de Talento Humano es bastante contradictorio porque generalmente toda la gente o la gran mayoría piensan que ocultas algo, o que tienes malas intenciones, de hecho es tan complicado el tema de que la gente comienza hacer rumores cuando se le llama a Talento Humano, les da miedo, las personas de Talento Humano debemos demostrar la transparencia siendo honestos con las personas pegados a las Normas y tratando de que las normas sean lo más equilibradas para las personas, ese es nuestro trabajo “la gestión verdadera de Talento Humano” las personas dirían que el trabajo y la casa no tienen nada que ver, si puede ser que en tu casa te puedas portar mal pero en el trabajo la ética debe impedirte que te portes mal, pero en el trabajo debe ser una cosa al 100% tienes que dejar cualquier situación abandonar cualquier situación que tengas.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

Generalmente las prácticas de ética son: siempre exijo que si viene con algún tema específico, que venga con la solución, o con una posible solución para luego tomar las decisiones en base a la Norma o a un criterio consensuado. Trato de ser lo más justo, lo más transparente, lo más honesto con las personas y lo resolvemos con la moral, yo soy tranquilo muy sosegado, me gusta hacer bromas, si me trae el problema tiene que venir con la solución, ha mejorado el trabajo en equipo hay roses, pero permito que ellos se expresen, acepto las sugerencia y sus criterios, sin embargo hay veces que impongo cosas.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Tengo en mi cargo 900 personas y me dicen el jefe de jefes por molestarme, porque todos vienen a mi cuando tienen algún inconveniente, entonces cuando existe cualquier cosa trato de estar súper tranquilo respirar cinco veces antes de contestar y evito contestar por escrito o verbalmente cuando estoy enojado. Cuando alguien viene a

contarme y me doy cuenta de que la persona infringió, pregunto la causa, el motivo, o es accidental, tomo elementos de juicio antes de emitir algún comentario. Yo personalmente trato de aplicar el reglamento y trato de hacer cumplir el mismo ya que tiene un lineamiento a seguir, no pueden seguir al libre albedrío.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

Yo creo que el tema ético es un tema integral, no es un tema modular, en el caso del empleado es dar todo lo que pueda en la tarea encomendada, como dice el dicho "poner toda la carne en el asador", para mí eso es ético. Lo que desearía cambiar es la visión de las personas descuidadas de su trabajo, deliberadamente hace las cosas mal, o simplemente están desmotivadas y causan conflicto, y no corrigen su actitud, esa es la parte poco ética de un profesional, lo otro es auto motivarse, es estar preparado para la contingencia, siempre dar una palabra de aliento a los otros, ese es el aspecto ético que debemos tener los profesionales

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Respeto a las otras personas, paciencia porque a veces es tan fácil salirse de casillas. Ser proactivo siempre, necesito generar propuestas y tengo preocupación porque los otros se desarrollen, yo pienso que tengo que desarrollar mi equipo de trabajo, hablar con las personas, un Gestor de Talento Humano sin ese valor no se puede comunicar.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?

1. Evaluó la conducta de la personas todos los días, hago un feedback cuando la situación esta complicada.

2. En aspecto laboral hago reuniones todas las semanas de media hora con todas las sub áreas, yo manejo 10 sub áreas me reportan temas puntuales de forma rápida y luego me reúno para poder encaminar las soluciones, esta metodología me ha dado buenos resultados, son charlas de seguridad, son rápidas y todavía nos falta.

10. ¿Cómo evita el conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

Es bastante complicado el hablar de este tema intrínseco de las personas. Siempre tengo que prevalecer el interés institucional.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

Los dilemas éticos son súper duros de resolver, son motivaciones positivas, tú eliges una cosa y sabes el resultado, el problema es cuando es negativo positivo, y sé que si lo elijo voy a hacer mal, estas ambigüedades que yo les llamo en el tema ético son bastantes frecuentes en realidad, sobre todo cuando hablamos del tema de sanciones, de desvinculaciones, de separaciones por despidos o vistos buenos, y digo bueno hasta qué punto podemos hacer esa sanción y le dejamos sin trabajo, tiene hijos, familia y viene un dilema fuerte.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Bueno alguna vez yo trabajaba en la comisión europea en ese tiempo era asistente, ese tiempo llevaba adquisiciones, estábamos comprando equipo y alguien me llamo y me dijo: vea si usted me ayuda yo también le ayudare; complicado el asunto, yo tengo muy bien plantados los principios, me ha pasado muchas veces, he dicho no muchas gracias voy a conversarle a mi superior y si quiere hacer algún abono hágalo como un descuento al pago de la factura.

Otro evento ético fue cuando yo trabajaba en una consultora yo hacía selección para grandes empresas, vino una dama y me dijo que ella iba a hacer lo que yo quisiera para ayudarle a entrar en esa empresa, le dije que yo no lo tomaría como una ofensa para mí que para ella es una ofensa y me dijo que era madre soltera, que no podía mantenerse y que al fin no es que ella quisiera sino que tuvo que plantearlo así para conseguir un trabajo, la persona se fue enojada, pero al otro día regreso con un chocolate a agradecer el feedback que le di, me dio satisfacción a mí, porque no tuve ningún dilema ético.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Es empujar a mi equipo de trabajo a que crezca ,a que sea proactivo trato de tener una buena comunicación, mi fuerte es ponerles fuerza moral, cuando hay embates no dejarles solos, reunir al grupo no dejar solo al grupo , actuar y responder en grupo, el equipo reacciona igual cuando yo tengo inconvenientes. Una fortaleza es tratar de generar este trabajo en equipo, siempre es difícil tratar de encontrar homogeneidad, en el equipo hay familiaridad con el respeto necesario.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

No creo que tengo muchas cualidades pero mi principal cualidad es tratar de ser muy honesto, a veces no hay como el cien por ciento, por ejemplo si trato de dar un feedback trato de no ser tan duro ni tan honesto, y definitivamente como persona soy una persona que se preocupa por los otros, soy solidario.

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Es bastante difícil valga la redundancia pero yo trato de pegarme a la Norma y a la lógica, que es lo menos malo, tratando de evitar el impacto menor, pero hay casos de personas que tienen faltas tan recurrentes que generan problemas en el trabajo, que es lo menos malo, lo menos malo para la institución es separar a esta persona.

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

La verdad, pienso que sí que los ambientes nos motivan e influye a tomar ciertas decisiones, parto de la teoría de que los líderes se hacen y no nacen, es una situación de aprendizaje, todos podemos ser buenos líderes, debemos estar en constante aprendizaje de las cosas buenas de otros líderes, los que son necios generalmente no son buenos líderes.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

Es mi equipo de trabajo es mi gente, le digo como un sentido de familiaridad, no como un sentido de propiedad , cuando el equipo falla hay veces que llego a un punto en que no es defendible su actitud, ahí está mi debilidad sentir que no soy serio en las cosas, porque no dirigí bien al equipo se cometió el error , mi debilidad es querer proteger a

las personas que están al lado mío, pero no de mala manera sino que tratar de que no se equivoquen , uno siente un poco de frustración pero al otro día al estar nuevamente de pie no ha pasado nada hay que seguir.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

Estuve en una corporación de varias empresas, administrábamos personal propio, y tercerizados manejábamos 3000 personas de las empresas, mi cargo era de coordinador de Talento Humano.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

No, de ninguna forma, yo creo que el tema de ética y moral vienen dado por temas fundamentalmente de estructura familiar, amasado y moldeado por la sociedad, el núcleo familiar es súper importante en el tema de valores y temas éticos, no digo que si la familia es disfuncional no sea ético o vaya a ser un delincuente, de ninguna forma, pero es un canal que facilita la formación de la ética y valores, hay personas que crecieron solas o viven con los tíos, abuelitos y tienen una ética formidable, lo que digo es que la familia debe y debería ser la principal escuela de formación de valores.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

Mi ética profesional siempre va a estar ligado a la organización, a su cultura y de ahí yo pongo mis limites hasta estos límites acepto y hasta este no. Todos estamos en las organizaciones porque de una u otra forma nuestra ética profesional se identifica con la organización, hacer este límite hasta donde puedo aceptar, hasta donde yo puedo dar marca el equilibrio entre la ética personal e institucional.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Mi equipo de trabajo reconoce que la persona que está al frente no solo tiene experiencia sino conocimiento, carisma, mi satisfacción es que mi equipo de trabajo lo reconoce.

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

Me motiva en el aspecto personal, seguir aprendiendo, me gusta siempre pensar en cosas nuevas. La otra motivación que me empuja es el tema de mi familia, uno lucha y trabaja por el bienestar de mi esposa de mis hijos. Como ultima motivación la autorrealización, tengo un trabajo desafiante el cual me exige muchas cosas, es un trabajo súper duro en el cual no puedo expresar mis emociones y corro un riesgo psicosocial, muy complejo pero eso para mí un desafío. Definitivamente es aprender y practicar lo que uno ha aprendido es importantísimo.

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Yo soy lo más importante y no en un sentido egocentrista, el problema está en que si nos dedicamos a otras personas te vas a descuidar de ti mismo, luego no vas a ser útil para los demás, lo principal. Hay que motivarse a uno mismo para poner esta chispa de vida, ahí somos útiles, somos verdaderamente líderes, compañeros.

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

Acá no, últimamente no, más bien madrugo por estar acá, hay veces que me pregunto quién te va a agradecer.

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Yo me sentiría más a gusto si la parte física fuera un poco más diferente, si fuera más amplia, para sentirte a gusto definitivamente tienes que amar lo haces , conforme con lo que tienes y tener en mente una proyección para seguir creciendo.

Autorregulación

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

Trato yo al conflicto de racionalizarle, ojo no es muy recomendable eso, pero yo necesito encontrar las causas verdaderas que causaron el conflicto, no es fácil no es sencillo y toma mucho tiempo, porque la gente no te dice la verdad yo tomo siempre al conflicto de forma discreta, tranquila, no superficial, hablo con las personas, les doy un alivio y aliento porque necesito encontrar causas. Tengo frustración porque tenemos conflictos a diario y a veces no llegamos a conocer las causas, pero si intervenimos y tratamos de evitar conflictos, porque las personas por naturaleza somos conflictivas. Al conflicto hay que abordarlo como un problema y hay que darle una solución.

27. ¿El mando o poder?

No me gusta el término porque prefiero que las personas me consideren un líder, pero un líder sin voz, sin mando, sin poder de mando no sería líder. El mando o poder que tiene el líder es el de influencia y de convencimiento en su personal.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Soy muy humano pero también trato de exigir para que la gente no se me vaya de las manos, de hecho hay un tiempo que pasamos súper light, pero cuando hay que apretar la gente responde porque hay esta flexibilidad, las relaciones interpersonales son excelentes, no con todos pero a veces tenemos temas de afiliación de caernos mal o bien pero siempre teniendo el tema de respeto y de dar el espacio.

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Es un poco más difícil, justamente estamos tratando de cambiar un tema cultural de críticas no constructivas que a veces se hacen y no sirve para nada. Trato de manejarme respetuosamente mostrar ese respeto es importante.

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Mis objetivos son: mi familia, los de esposo, los del trabajo, tienes que tener claros los objetivos en todos los ámbitos, tú no puedes descuidar tu ámbitos.

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Me siento satisfecho por mi trabajo porque he avanzado mucho este año, me siento satisfecho porque sé que he reconocido mis errores y los he corregido.

32. ¿El incentivo?

Mi profesión me obliga a aplicar varias metodologías para incentivar, ejm. Compramos una pizza por un buen trabajo, a veces ellos dicen vea jefe vamos a cantar, a comer, a bailar, los incentivo son de manera grupal.

33. ¿La comunicación efectiva?

Es bien complejo, la comunicación efectiva es decir las cosas en el tiempo adecuado, de la forma adecuada para que las personas no se sientas lastimadas.

ENTREVISTA 7

ÉTICA PROFESIONAL

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Yo me considero un líder que trabaja en equipo y logra conseguir el objetivo, se trata de en conjunto llegar a la meta trazada. Ejercicio el liderazgo que trata de considerar y tomar en cuenta a la gente.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

La ética es la manera como nosotros vemos las cosas de una forma franca y sincera, saber considerar que es lo bueno para el equipo. La moral tratar de actuar de la mejor manera sin perjudicar al resto, forma correcta de actuar.

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

En mi vida personal, tratar de actuar de la mejor manera como persona, tratar de no dañar a la gente, tratar de comportarme de manera correcta, si podemos ayudar a la gente a sobresalir y con eso podemos salir nosotros también. Llevar una relación correcta de manera correcta y dejar una huella personal.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Estando dentro de los reglamentos que la universidad considere como un trabajo honesto, cumpliendo claramente los procesos para que no se den interpretaciones que no son.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

Trabajar con respeto y confianza con el equipo de trabajo.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Tendríamos que confrontar la persona, no juzgarle sino más bien hacer el acercamiento, indagar, aplica la Normativa de la universidad. Hacer la investigación para ver que paso realmente y aplicar la Normativa, si por un caso pudiera ser rectificado, se le daría una oportunidad y si no se aplicaría la Normativa.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

En la universidad todos tenemos un manual de ética y nos basamos en este para llamar la atención sobre determinada falta.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Respeto y la colaboración con todos en nuestro diario vivir.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?

Tenemos Normativas, no se evalúa individualmente el trabajo, evaluamos el departamento dentro de un periodo que establece la organización.

10. ¿Cómo evita El conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

Siempre debemos estar con la predisposición de no ser el problema sino de ser la solución del problema, como estamos en atención al cliente es importante no causar conflicto, tener la paciencia necesaria para escuchar del cliente cual es el problema, se le dice cuál sería la solución, darle alivio y si no se puede solucionar pasar a una instancia superior.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

Bueno cuando se trata del trabajo en el código de ética de la organización y en mi vida personal influye el código de ética institucional y el cómo nos formaron nuestros padres con esto tengo piso para tomar decisiones.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Hay compañeros que tratan de hacer de forma incorrecta las cosas y hago el acercamiento para llamar la atención, en caso de procesos de selección también se observa cierto preferentismo.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Fortaleza logra manejar el equipo de trabajo.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Respetar al resto, sus criterios, su forma de ser y acoplarse a los varios ambientes.

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Viendo los pros y los contras, ahí analizando las dos cosas se tomara la mejor decisión, y asumiendo las consecuencia de los actos.

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

A nivel de la universidad no nos dan la preparación como líder sino más bien sino como acoplarnos a un equipo de trabajo. Así como formación no, nos ayuda a adquirir esta habilidad, nos dan herramientas para dirigir un equipo de trabajo.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

Yo líder, líder no me considero, yo tengo falencias, pero si me hace falta seguir desarrollando eso.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

Coordinadora de los procesos de selección de General Motors, se ingresaban 60 personas diarias a través de los distintos procesos, era masivo el proceso de selección.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

No, porque ya tenemos una formación que podría desviarse pero siempre los valores están ahí y no se han modificado.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

Pues aquí más bien no vamos incluyendo en la ética de la universidad, no hay diferencia con lo que pensamos con lo que nos dicen. Van de la mano.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

El poder cumplir la meta, era muy complicado, porque la empresa se comprometió con una empresa externa, el trabajo bajo presión, llegar al compromiso con mi equipo de trabajo, con horas extenuantes y comprometernos a trabajar como equipo a decir hagamos esto y salimos todos a la casa, el compromiso.

ESTRUCTURA MOTIVACIONAL

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

El crecimiento profesional, personal, en mi profesión estoy dispuesta a ayudar, a veces no se puede ayudar un ciento por ciento, yo veo mi trabajo como una forma de ayudar considero mi trabajo un aporte de vida.

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Mi familia

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

Me he sentido muy bien hasta ahora.

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Más espacio físico

AUTORREGULACIÓN

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

Escuchar las dos partes si hay solución perfecto y si está causando afectación a un proceso tenemos que ver cuál es la solución y si no se pasa a una instancia superior. Hay que tratar de mediar

27. ¿El mando o poder?

No se me sube el poder a la cabeza, porque eso si daña al equipo y en vez de ayudar al equipo de trabajo se daña, hay veces que quieren abusar y lo que yo hago es darles a conocer que no estoy de acuerdo, les hago ver la responsabilidad que tengo.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Son buenas, son un equipo bastante unido que tenemos actualmente, con mucha empatía.

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Es buena

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Nos manejamos por el POA entonces no hay conflicto porque hay que cumplir las fechas que nos estipula el POA

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Si existe un buen ambiente de trabajo, hay un ambiente familiar, hay que mantener un buen clima laboral.

32. ¿El incentivo?

Había veces que he tenido incentivo económico, otras una merienda cuando nos quedamos hasta más tarde, así como tú dedicas el tiempo a la empresa te doy un día para que puedas hacer lo que tengas que hacer. O reunámonos un ratico para servirnos una pizza.

33. ¿La comunicación efectiva?

Considero que hay una buena comunicación, hay que mejorarlo para no perder los canales de comunicación, dentro del plano normal se maneja bien, hay que siempre tener un respaldo del trabajo.

ENTREVISTA 8

ÉTICA PROFESIONAL

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Como líder me gustan los retos alcanzables, creo que todo es posible en esta vida, me enfoco en lo quiero, abro los caminos a las personas para que tengan éxitos en lo que emprendan.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

Principio y valores que rigen al ser humano.

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Respetando a las personas, al ser humano, al entorno, los animales y a el resto de seres humanos.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Comprometiéndome a hacer las cosas bien.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

Aplicando normas y políticas establecidas en el trabajo que realizo y que el personal realiza.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

1. Averiguo que paso
2. Escucho el punto de vista
3. Obtengo evidencias
4. Analizo

5. Tomo decisión

6. Envió a Comité de código de honor.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

Es un buen equipo de trabajo, analizo ámbitos de acción para tener criterios equilibrados y trato de ser objetiva para ver de los dos lados.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Respeto, Amabilidad, exigencia, calidad, no me gusta equivocarme, me gusta hacer las cosas bien.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?

Busco gente con criterio, gente que me genere ideas nuevas, y si su idea soluciona el problema se llama eficacia, gente que te ayude a que los procesos sean eficientes y eficaces.

10. ¿Cómo evita el conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

Con comunicación activa y oportuna, esto evita muchas cosas porque nos permite comunicar en el momento oportuno y de forma adecuada.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

Profesionalmente me rijo al código de honor que busca hacer buenas personas, instrumento jurídico que permite regular la conciencia, personalmente se afirma en sus creencias parecidas al código del honor.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Una vez una persona tenía a su cargo valores, pienso que no hizo bien su trabajo y cuando le pedí un informe me daba largas y hubo una vez que le llame y le pregunto qué paso con este asunto y vino luego él con su jefe y me explico el problemas, le escuche, observe lo que pasaba, hubo negligencia por su parte y afecto a nuestro código en la verdad, ante las largas que me dio y las evidencias tuve que tomar una decisión que fue influenciada por la predisposición de él para el cambio y el arrepentimiento, fue un evento que se aceptó y se le dio otra oportunidad.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Empatía y la adaptación al medio, exigente, comunicativa.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Humildad

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Tranquilidad, mente fría, objetiva, sentimental.

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

Es parte del proceso de vida, son experiencias, comienza en el conocimiento, los valores y la ética desde el núcleo familiar, vas adquiriendo sabiduría y guías para seguir investigando y aprendiendo, poco a poco va creciendo y desarrollando habilidades.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

Ser desconfiada y falta de incentivar a la gente.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

Subgerente de Talento Humano de Filancor.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

No

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

Se encuentra equilibrada me identifico con la institución, me siento bien conmigo mismo y tengo satisfacción personal.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Cuando estaba en el colegio mis compañeros, me hicieron presidenta de curso, era buena estudiante me exoneraba, tenía muy buenas notas pero la disciplina era catastrófica, tal era así que cuando me nombraron presidenta vino la inspectora a decirme que me destituía como presidenta, no me desalenté y descubrí que tan fuerte y hábil podía ser para ayudar a mi curso, funcione para guiar al curso y no me importo la fuerza de orden de la inspectora.

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

Sentirme bien

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Yo

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

No

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Yo quisiera que la tecnología se acelere el trabajo que se haga de manera virtual.

Autorregulación

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

1. Averiguo que paso
2. Escucho el punto de vista
3. Obtengo evidencias
4. Analizo
5. Tomo decisión
6. Envié a Comité de código de honor.

27. ¿El mando o poder?

Hay que tener en cuenta que el poder absoluto corrompe absolutamente a las personas. Pero si el poder que me han delegado lo aplico con la Norma vigente, no soy un tirano.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Con mucho respeto.

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Son buenas

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Manejamos actividades y fechas establecidas

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Muy satisfechas

32. ¿El incentivo?

Son buenos económicos

33. ¿La comunicación efectiva?

Con comunicación activa y oportuna, evita muchas cosas, comunicar en el momento oportuno y de forma adecuada.

ENTREVISTA 9

Ética profesional

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Una persona que lidera con el ejemplo, líder situacional

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

Son construcciones culturales que determinan comportamientos a seguir

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Mi ética tiene que ver con los derechos humanos, creo que ese es el marco principal que rige mi comportamiento. La no afectación de los derechos de otra persona con mi actuación.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

A través de comunicaciones transparentes con las personas, decir las cosas como son.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

En procesos de selección de personal, en procesos de desvinculación de personal, en las relaciones laborales, en el cumplimiento de la Normativa legal. En la comunicación transparente de las decisiones.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Dialogar con esa persona y reflexionar sobre la situación y las consecuencias

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

Creo que las personas con las que trabajo tienen integridad, por lo tanto no veo alguna práctica que me gustaría cambiar, incrementar la transparencia en la comunicación.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

- Responsabilidad
- Compromiso
- Amor
- Búsqueda del bien común

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?

Reuniones semanales donde nos ponemos de acuerdo en la realización del trabajo, seguimiento continuo de los compromisos adquiridos en las reuniones. Cumplimiento de políticas y procedimientos.

10. ¿Cómo evita el conflicto de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

No conozco las prácticas actuales de la Institución en relación a este tema.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

Reflexión, análisis de consecuencias de una u otra decisión, consulta con personas con más experiencia.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

No permitir el despido injusto de una colaboradora, por estar embarazada y ser soltera.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Conocimiento del campo y desarrollo de personas

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Empatía

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Reflexionando, basándome en casos similares, analizando consecuencias.

16. ¿La formación de la universidad contribuyó a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

Estoy comenzando en la Universidad, pero puedo decir que los líderes de la Universidad (Rector y Vicerrectora) son una gran inspiración para mí y me motivan a realizar mi trabajo con excelencia.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

El monitoreo, creo que necesito fortalecer el seguimiento a las tareas encomendadas

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

Gerente de Talento Humano en una ONG Internacional

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

No una orden no puede cambiar mi pensamiento respecto a valores humanos y derechos humanos. De hecho creo que si recibiera una orden así, renunciaría.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

La ética profesional es personal y la ética institucional es de la empresa, se complementan y no se contraponen.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Lograr la selección de 120 personas en un tiempo record para un cliente muy importante. El Banco Popular del Ecuador, solicitó el servicio de la empresa donde yo laboraba para seleccionar 120 ejecutivos de Banca Directa, en un tiempo de 15 días. Yo lideré ese proceso con mi equipo de trabajo y se cumplió con el plazo establecido, fue un gran logro para la empresa y recibí felicitaciones del cliente.

Siempre he recibido el reconocimiento de las personas que han trabajado conmigo por haberles transmitido conocimientos y haberles enseñado a relacionarse adecuadamente con las personas.

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

Poder servir a mi país

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Mi familia, principalmente mis hijos.

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

No, me gusta mucho mi trabajo

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Presupuesto y mayor autonomía del área administrativa financiera

Autorregulación

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

Diálogo

27. ¿El mando o poder?

Respeto y ejemplo

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Respeto, Diálogo, atención a sus necesidades, reconocimiento

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Diálogo, respeto

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Con planificación, acción y evaluación

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Actitud positiva, enriquecimiento del contenido del trabajo, automotivación

32. ¿El incentivo?

Emocional, económico, no económico

33. ¿La comunicación efectiva?

Asegurar la comprensión del mensaje y comunicar constantemente lo que es necesario que las personas conozcan.

ENTREVISTA 10

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Es una persona que tiene conocimiento y don de gentes y una inteligencia que puede llevar a las personas más difíciles a un estado de colaboración, respeto y armonía, no solo te da órdenes sino logra que tu parte personal mejore, si es un líder positivo con mayor razón

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

Tú te riges por unos principios y valores y si eres leal contigo mismo eres ético contigo mismo. Sin salirte de tu educación y tu aprendizaje

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Siendo justa, en la vida personal hay mentiras blancas, si no te manejas de esta forma y eres justo, creo que vas a tener tranquilidad para ti y para el resto de las personas, tengo que manejarme con integridad y así lograr mantener tu ética. Todo radica en la actitud, los valores, los principios.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Cumpliendo con las normas para no tener preferencia ni con uno ni con otro.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

Creo que es la fidelidad a tu puesto yo hago mi trabajo con conciencia, trato de tener los menores errores posibles, de todas formas siempre un error puede ser un error involuntario. Todo el trabajo es tan de precisión, todo esta tan relacionado que una forma de trabajar con ética es primero una atención personalizada a tus compañeros, tienes que ser muy amable, sin ocultar las cosas que existen, como todo se maneja con normas , demostrar lealtad, cumplir todo con honestidad.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Normalmente una sanción si infringe el código conductual. Tú tienes que tener conocimiento de las dos partes. Hay que saber las versiones de los dos.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

El egoísmo, porque cuando una persona es egoísta comienza a tener preferencias, así no te guste la orden que te dan tienes que cumplir.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Respeto, prudencia, paciencia, tranquilo, control de las cosas.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación de desempeño de la institución?

No tengo conocimiento, la evaluación es de acuerdo a tu personalidad, tu capacidad de mando y tus conocimientos.

10. ¿Cómo evita ¿El conflicto? de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

Claro es que todo redunda en la forma de ser del líder, todo redunda en la justicia, si a una persona que está capacitada está en el puesto que se merece no tendrías conflicto, si no está en el puesto que debe estar ahí habría conflicto de intereses.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

Primero en mi conciencia, hay que ser justa, hay que ponerse en los zapatos de la otra persona, la situación personal versus la laboral, por más que la Norma te diga no siempre es así, porque podrías ser injusto.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Que algún día le dije a mi hijo que le diga que no estoy, pero antes de que haga eso le dije que no mienta que voy asumir mi responsabilidad.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Mi mayor fortaleza son estos 20 años de experiencia que yo gane trabajando con los líderes de la universidad, yo aprendí mucho de ellos, ese conocimiento me ayudaría mucho entre la experiencia y las normas.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Soy demasiado generosa, no sé si hasta cierto punto es una debilidad, trato de ayudar y solucionarle los problemas al resto.

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Me tomo un tiempo, creo que se tiene que analizar los pros, los contras, los ambientes que vas a mover, dependiendo de esto sin perjudicar tomar la mejor decisión

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

Creo que un 50 50 y si me atrevería a decir que a muchas personas se les da la opción pocas aprovechan.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

Todo me afecta, soy muy emocional, esa debilidad es la que a veces te impide también tomar decisiones correctas y justas.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

Yo hace 20 años trabajaba en Sismode, hice un reemplazo de 3 meses.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

No.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

No están alineadas, de todas formas creo que tienes que ir aprendiendo cada día y tratar de ir haciendo tu ambiente lo más armónico posible. Como soy una persona emocional, ahí es la brecha que tengo entre estas 2 éticas.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Alguna vez asiste a un curso de motivación en el Pululahua, nos pusieron en un grupo y elegimos al líder y quedamos en que íbamos a seguirle al líder, en un rato de esos yo me sentí perdida, estábamos con los ojos tapados y todo me vino como un flash y tome mi propia decisión , no fue lo más correcto, como yo soy otra líder yo cogí mi camino y llegue, yo no escogi la mejor opción , el otro líder si fue un líder porque llevo a su grupo donde tenía que estar, ahí aprendí que es un líder , el sí llevo a su grupo ,ahí aprendí que es un líder y la lealtad que tienes que tener al líder. Y a mí líder siempre tengo que seguirle.

ESTRUCTURA MOTIVACIONAL

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

Los hijos en la parte familiar

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Yo

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

Creo que en algún momento sí, yo en principio no tenía mucha afición con los Talento Humano pero las circunstancias hicieron que venga a trabajar acá.

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Un espacio cómodo de trabajo, no es ergonómico.

AUTORREGULACIÓN

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

Trataría de tener las versiones, hablaría con las dos personas.

27. ¿El mando o poder?

Yo tuve una prueba de eso y creo que no lo manejaría mal, en este caso la parte de la comunicación de respetar a las personas que trabajan contigo. No abuse del poder logre una confianza y un compañerismo.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Son buenas, pero serian buenos los cursos de motivación.

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Yo creo que mientras manejes la justicia y la política estarían bien

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Estamos cumpliéndolos, si hubiese más apertura y menos egoísmo de pares y subordinados podríamos ser mejores.

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Trabajaría en la parte emocional de los empleados para mejorar la satisfacción de ambiente de trabajo.

32. ¿El incentivo?

No hay, existen pocas, los beneficios que tienen los empleados, se ha vuelto como un compromiso adquirido.

33. Comunicación efectiva

No se maneja en la mayoría de veces.

ENTREVISTA 11

ÉTICA PROFESIONAL

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Bueno yo creo que un líder es la persona que guía a sus compañeras y guía a sus compañeras. Somos pocas pero hemos conseguido formar un equipo.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

La ética como deberíamos nosotros actuar y la moral los valores de cada uno

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Trato de hacer las cosas como deben de ser.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Cumpliendo Normas y procedimientos.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

El cumplimiento de Normas y procedimientos

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Se le llama la atención.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

Las malas costumbres que tienen porque la gente está acostumbrada a manejarse de una manera, ha habido mucha libertad para que la gente haga las cosas, hay mucho abuso por parte de la gente.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Responsabilidad y honestidad

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subordinados, además de la evaluación?

No tenemos sistemas de evaluación pero yo personalmente reviso lo que hacen.

10. ¿Cómo evita ¿El conflicto? de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

Es bien difícil porque la gente está acostumbrada a trabajar de otra manera, sin tener control, infringiendo las Normas o procedimientos se pasan por encima, mi asistente es un choque de los problemas, los reclamos, y a mí me toca salir al paso porque no voy a dejar que le traten mal, ahí me toca actuar para defendernos.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

En lo profesional en los conocimientos que tengo, en lo personal tratando de conversar con la persona, tratar de llegar a una solución, tratar de persuadir para que la gente tenga más compromiso y se pueda solucionar de alguna manera.

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

La gente sale a cualquier hora y cuando se le llama la atención dice que no es así.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

Dar apertura a la gente.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Creo que a veces tengo un corazón de mantequilla y me preocupo por la gente. Lo que me cuentan o lo que dicen lo tomo de manera personal, hasta me he enfermado.

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Toca ponernos en las dos partes cuando tenemos algún conflicto, escuchar a las dos partes siempre basado en las Normas.

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

No, la universidad no ha aportado.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

Soy impaciente.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

Mi último trabajo fue de secretaria de registro académico en al UASB.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

No.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

Ese es el conflicto, porque tenemos creencia, valores, Normas que nos han enseñado, por educación familiar luego venir y enterarme de alguna cosa que está mal hecha me afecta. No puedo hacer algo que yo no crea que es lo correcto.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

El trabajo en equipo en secretaria general, cuando trabaje ahí era más líder que ahora, porque trabajamos en conjunto, daba yo la pauta y separábamos y avanzábamos en el trabajo.

ESTRUCTURA MOTIVACIONAL

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

Me gusta trabajar, conocer gente, me gustaba más el puesto anterior, estudiantes, gente interesada que venían a hacer consultas, en cambio acá estoy un poco escondida y no tengo relación con la gente, yo creo que el problema es que no había oficina de Talento Humano, por ser nueva el área la gente todavía no se acostumbra.

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Mi hijo.

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

Obligada no, pero ya no vengo con tanto agrado como antes, estos últimos tiempos han sido como de presión, la motivación que tenía antes no es la misma, pero obligada no.

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Yo creo que debería haber apoyo y colaboración de las autoridades, eso no existe y cada uno hace lo que le parece, no hay un grupo que diga bueno nosotros somos los jefes y manejamos esto, no hay una cadena de mando, cada uno trabaja por lo suyo, no se dan

cuenta que si hago yo bien mi trabajo afecto a todo el mundo. Debería haber mayor compromiso.

AUTORREGULACIÓN

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

Con mediación.

27. ¿El mando o poder?

No me gusta ser jefe, no me gusta mandar, ordenar, prefiero liderar el equipo.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Son buenas.

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

No son tan buenas, porque la gente no entiende que alguien puede ser ascendido, entonces como que se molestan como dicen que no tienen derecho a superarse.

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Estamos en eso trabajando yo creo que hemos cumplido un 60 por ciento de lo previsto, no tenemos una herramienta con la que podamos trabajar eso ha parado mucho lo que tenemos que hacer.

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Económicamente satisfecha, personalmente no, institucional no, no me gusta el ambiente de trabajo de la Universidad. Hemos crecido demasiado, ya no somos una

familia, estamos dispersos, con conflictos, asuntos que ni siquiera nos debería importar, es por eso que no me gusta.

32. ¿El incentivo?

No hay ningún incentivo, ni siquiera de palabra, en mi equipo si, de afuera no.

33. ¿La comunicación efectiva?

Creo que es clara dentro del departamento pero no hacia afuera, la comunicación no funciona, no tenemos un medio de comunicación efectiva, no tenemos un correo electrónico que este actualizado, tenemos herramientas que no las utilizamos, no tenemos una comunicación efectiva.

ENTREVISTA 12

ÉTICA PROFESIONAL

1. ¿Cómo usted se define como líder?

Una persona recta, pegado a la Normativa, a la reglamentación.

2. ¿Qué es para usted la ética y la moral?

La forma de comportarse de las personas, el modo de ser que viene desde sus orígenes y que está sustentada por la parte reglamentaria y su aplicación.

3. ¿Cómo aplica en su vida personal la ética?

Haciendo las cosas bien como tiene que ser.

4. ¿Cómo usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo?

Dando el ejemplo porque es importante que se parta del ejemplo y la gente va a seguir este ejemplo.

5. ¿Cuáles son las prácticas comunes de ética y moral que realiza en su trabajo?

El ejemplo le permite hacer las cosas bien y demostrar a la gente que está haciendo un buen trabajo y demostrar al resto de gente que haciendo las cosas bien, ellos están obligados a hacer las cosas ceñidos al reglamento, a las políticas y directrices.

6. Cuando uno de subalternos infringe el código conductual de la institución, ¿qué es lo primero que usted hace?

Si yo infrinjo soy un tirano, me he portado mal como un subalterno, tendría un conflicto en mi interior, hay que pensar que no hagas que no quieres que te hagan.

7. ¿Qué prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados?

Que sean más sinceros, menos conflictivos, porque he visto que la cultura de los rumores son las que están primando dentro del equipo de trabajo. Estamos en una campaña para que la comunicación sea mejor y se evite caer en la cultura del rumor.

8. ¿Cuáles son los valores esenciales que rigen su diario vivir?

Honesto, correcto, objetivo.

9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para evaluar periódicamente a sus subalternos, además de la evaluación?

Bueno tenemos un sistema de evaluación 360 y aparte de eso en forma diaria, voy observando su actitud y sus falencias tratando de dar el feedback adecuado, para que vayan mejorando. Siempre hay que hacer las cosas teniendo en cuenta el ejemplo, yo exijo que lleguen oportunamente porque yo llego oportunamente, yo exijo que se queden un poco más, que le dediquemos más tiempo para trabajar en determinadas situaciones especiales.

10. ¿Cómo evita ¿El conflicto? de intereses entre sus subordinados y el personal de la institución?

Es un poco complicado, siempre hay intereses de otra naturaleza, y lo hay que hacer es hacer entender al equipo que se debe dejar estos intereses personales o grupales de lado y actuar de manera transparente dando espacio para que los miedos o los temores no se consoliden dando oportunidades a la gente para que se determine cualquier circunstancia por mérito propio.

11. Cuando se encuentra en un dilema ético, ¿En que se apoya para solucionarlo? (profesional y personal)

Hay que analizar el problema, tomando en cuenta siempre la experiencia. Hay que ser imparcial, ver los pros y los contras de la decisión, así como la afectación causada.

En la parte personal hay que dar la dimensión verdadera de cada dilema

12. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a un evento ético

Yo tengo experiencia como docente y alguna vez una chica, alumna, se me puso al frente en una posición muy incómoda y le pedí por favor que se retire de mi frente para la parte de atrás del aula y que yo le puedo ayudar pero con un espacio determinado espacio podemos conversar acerca de lo necesita, y ahí entra la parte ética el no aprovechar se la ingenuidad o de la mala intención de las personas.

13. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder?

El ejemplo, la consideración hacia mi equipo de trabajo.

14. ¿Cuál es su mayor cualidad humana?

Ser ético

15. ¿Cómo toma usted las decisiones difíciles?

Nunca reacciono en ese momento, me tranquilizo, tomo aire, un vaso de agua, analizo la situación, de preferencia al otro día, si no es tan urgente me tomo mis horas.

16. ¿La formación de la universidad contribuyo a su rol de líder con respecto al conocimiento, actitud, comportamiento?

Si, apporto mucho la universidad y las experiencias han hecho que vaya madurando, creciendo, aprendiendo y enseñando. Es un círculo que nos hacer ser mejores personas y profesionales.

17. ¿Cuál es su mayor debilidad como líder?

Ser confiado, creo mucho en las personas.

18. ¿Cuál fue su último trabajo, cuál fue su posición y puesto?

La universidad tenía en primera instancia el departamento financiero luego hubo una subdirección, se crearon dos departamentos el administrativo financiero y el de Talento Humano, yo era jefe del departamento financiero.

19. ¿Usted cree que por orden superior, podría cambiar su pensamiento respecto a la ética y la moral?

Para nada, eso viene intrínseco con la persona y si uno cambia es porque cambia la forma de ser.

20. ¿Cómo logra un equilibrio entre su ética profesional vs la ética institucional?

La cultura organizacional, la misión, la visión están alineadas a mi ética profesional.

21. Relátame una experiencia inolvidable en referencia a liderazgo

Tuve que organizar un evento al apuro, organizamos un evento y me fue muy bien, es a raíz de eso, que me nombra el organizador de eventos internaciones de la anterior institución en donde laboraba, tanto así que organice eventos internacionales en Chile, en Brasil, Republica Dominicana, y Colombia.

Estructura motivacional

22. ¿Qué es lo que lo motiva a trabajar?

El servir a la comunidad a la sociedad

23. ¿Qué es lo más importante en su vida?

Mi familia, el tener un trabajo

24. ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?

Nunca

25. ¿Qué desearía tener en su trabajo para sentirse más a gusto?

Pienso que son cosas superficiales pero me siento a gusto como estoy.

Autorregulación

¿Cómo maneja usted en el ejercicio de su profesión?

26. ¿El conflicto?

Si hay inconveniente reúno las partes, analizamos la situación, vemos problema y buscamos alternativas de solución, todo esto bajo estrictas Normas de respeto.

27. ¿El mando o poder?

Hay que tener en cuenta que el poder absoluto corrompe absolutamente a las personas. Pero si el poder que me han delegado lo aplico con la Norma vigente, no rayo en la tiranía.

28. ¿Las relaciones humanas con subordinados?

Con mucho respeto.

29. ¿Las relaciones humanas con pares?

Son buenas, nos llevamos muy bien.

30. ¿El cumplimiento de objetivos?

Hemos cumplido con los objetivos, estamos conscientes de que estamos en B y no estamos en A, por no tener recursos para investigación científica.

31. ¿La satisfacción en el ambiente de trabajo?

Muy a gusto, muy confiado, muy contento

32. ¿El incentivo?

Es bueno tanto económico como motivacional

33. ¿La comunicación efectiva?

Debe primar en el departamento, debe darse en forma correcta, no debe ser distorsionada y debe darse en forma oportuna, es imprescindible que llegue a quien tenga que llegar, hay que optimizarla a diario.

ANEXO 3

18/03/2016 8:49

Estructura del nodo

FORMACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES

18/03/2016 8:49

Nombre jerárquico	Apodo	Agregado	Color asignado por el usuario
Nodo			
Nodos			
Nodos\\Como aplica en su vida personal la ética		Sí	Verde
Nodos\\Como aplica en su vida personal la ética\3 aplicarlo a la realidad o cotidianidad		No	Ninguno
Nodos\\Como aplica en su vida personal la ética\3 comportamiento idóneo para mantener un buen clima laboral		No	Ninguno
Nodos\\Como aplica en su vida personal la ética\3 ética y aplicación de normativa sin distinción		No	Ninguno
Nodos\\Como aplica en su vida personal la ética\3 ético cumple perfectamente su obligación		No	Ninguno
Nodos\\Como aplica en su vida personal la ética\3 Inculcando valores		No	Ninguno
Nodos\\Como aplica en su vida personal la ética\3 límite de la ética llega hasta cuando comienzo a hacer daño		No	Ninguno

Nodos\\Como aplica en su vida personal la ética\3 no solo pareciendo sino siendo	No	Ninguno
Nodos\\Como aplica en su vida personal la ética\3 rectitud de procedimientos	No	Ninguno
Nodos\\Como evitar el conflicto de interes entre sus subordinados y el personal de la institución	Sí	Verde
Nodos\\Como evitar el conflicto de interes entre sus subordinados y el personal de la institución\10 Aplicando normativa	No	Ninguno
Nodos\\Como evitar el conflicto de interes entre sus subordinados y el personal de la institución\10 Comunicación activa y oportuna	No	Ninguno
Nodos\\Como evitar el conflicto de interes entre sus subordinados y el personal de la institución\10 Escucha activa	No	Ninguno
Nodos\\Como evitar el conflicto de interes entre sus subordinados y el personal de la institución\10 Justo y equitativo	No	Ninguno
Nodos\\Como logra un equilibrio entre la ética personal y la ética institucional	Sí	Verde
Nodos\\Como logra un equilibrio entre la ética personal y la ética institucional\20 Antecediendo el beneficio de la institución	No	Ninguno
Nodos\\Como logra un equilibrio entre la ética personal y la ética institucional\20 Basándose en la norma	No	Ninguno
Nodos\\Como logra un equilibrio entre la ética personal y la ética institucional\20 Ejercicios mentales y análisis	No	Ninguno
Nodos\\Como logra un equilibrio entre la ética personal y la ética institucional\20 No hay equilibrio	No	Ninguno
Nodos\\Como logra un equilibrio entre la ética personal y la ética institucional\20 Son equilibrados	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja ¿El conflicto?	Sí	Verde
Nodos\\Como maneja ¿El conflicto?\26 Buscando información	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja ¿El conflicto?\26 Buscando soluciones	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja ¿El conflicto?\26 Escuchando las partes	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja ¿El conflicto?\26 Evitar juzgar	No	Ninguno

Nombre jerárquico	Apodo	Agregado	Color asignado por el usuario
Nodos\\Como maneja ¿El conflicto?\26 Mediante la norma		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja ¿El conflicto?\26 Siendo mediador		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja ¿El conflicto?\26 Siendo objetivo		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el cumplimiento de objetivos		Sí	Verde
Nodos\\Como maneja el cumplimiento de objetivos\30 Con mucho trabajo		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el cumplimiento de objetivos\30 Control y seguimiento		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el cumplimiento de objetivos\30 Estricto		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el cumplimiento de objetivos\30 Planificación y Evaluación		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el incentivo		Sí	Verde
Nodos\\Como maneja el incentivo\32 Ambiente familiar		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el incentivo\32 No económicos o morales		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el incentivo\32 No hay incentivos		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el incentivo\32 Por cumplimiento		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el incentivo\32 Sentido de pertenencia		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el poder mando		Sí	Verde
Nodos\\Como maneja el poder mando\27 Con ejercicios de humildad		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el poder mando\27 Con el ejemplo		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el poder mando\27 Con firmeza		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el poder mando\27 Con respeto hacia la otra persona		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el poder mando\27 Lo aplico con la norma		No	Ninguno

Nodos\\Como maneja el poder mando\27 No perder el equilibrio personal	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el poder mando\27 Obtener evidencia	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el poder mando\27 Para ayudar	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el poder mando\27 Para logras influencia y convencimiento	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja el poder mando\27 Sin abuso	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la comunicación efectiva	Sí	Verde
Nodos\\Como maneja la comunicación efectiva\33 Canales de comunicación no deseada	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la comunicación efectiva\33 Con feedback	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la comunicación efectiva\33 Dificil de mantener	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la comunicación efectiva\33 Si se logra	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la satisfacción en el ambiente de trabajo	Sí	Verde
Nodos\\Como maneja la satisfacción en el ambiente de trabajo\31 Buen trato	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la satisfacción en el ambiente de trabajo\31 Buenas condiciones de trabajo	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la satisfacción en el ambiente de trabajo\31 Compensaciones de permisos	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la satisfacción en el ambiente de trabajo\31 Comunicación	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la satisfacción en el ambiente de trabajo\31 Empatía	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la satisfacción en el ambiente de trabajo\31 Motivación	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja la satisfacción en el ambiente de trabajo\31 No satisfecho	No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con los pares	Sí	Verde
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con los pares\29 Celo profesional	No	Ninguno

Nombre jerárquico	Apodo	Agregado	Color asignado por el usuario
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con los pares\29 Con Respeto		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con los pares\29 Llevaderas		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con los pares\29 No son buenas		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con los pares\29 Serias y de cumplimiento		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con los pares\29 Son buenas		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con los pares\29 Son políticas		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con subordinados		Sí	Verde
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con subordinados\28 Con respeto		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con subordinados\28 En base al reconocimiento		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con subordinados\28 Equilibrio entre exigencia y mente abierta		No	Ninguno
Nodos\\Como maneja las relaciones humanas con subordinados\28 Son buenas		No	Ninguno
Nodos\\Como toma usted decisiones difíciles		Sí	Verde
Nodos\\Como toma usted decisiones difíciles\15 Análisis profundo		No	Ninguno
Nodos\\Como toma usted decisiones difíciles\15 Apoyo en consejos		No	Ninguno
Nodos\\Como toma usted decisiones difíciles\15 Cabeza fría		No	Ninguno
Nodos\\Como toma usted decisiones difíciles\15 Pegado a la Lógica		No	Ninguno
Nodos\\Como toma usted decisiones difíciles\15 Pegado a la Norma		No	Ninguno
Nodos\\Como toma usted decisiones difíciles\15 Reuniones de trabajo		No	Ninguno
Nodos\\Como toma usted decisiones difíciles\15 Siendo justo		No	Ninguno
Nodos\\Como usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo		Sí	Verde

Nodos\\Como usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo\4 Aplicación de Normativa	No	Ninguno
Nodos\\Como usted lleva su compromiso de transparencia en su trabajo\4 Comportamiento actitudinal	No	Ninguno
Nodos\\Como usted se define como líder	Sí	Verde
Nodos\\Como usted se define como líder\1 líder burocrático	No	Ninguno
Nodos\\Como usted se define como líder\1 líder democrático	No	Ninguno
Nodos\\Como usted se define como líder\1 líder situacional	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder	Sí	Verde
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder\17 Hacer suposiciones	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder\17 Desconfiado	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder\17 Frustración por el trabajo del equipo	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder\17 Imagen de seriedad	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder\17 Impaciencia	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder\17 Muy sensible	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder\17 No incentivo a mi equipo	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder\17 Ser confiado	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor debilidad de líder\17 Ser poco flexible	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor fortaleza como líder	Sí	Verde
Nodos\\Cual es su mayor fortaleza como líder\13 Adaptación al cambio	No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor fortaleza como líder\13 Carácter	No	Ninguno

Nombre jerárquico	Apodo	Agregado	Color asignado por el usuario
Nodos\\Cual es su mayor fortaleza como líder\13 Desarrollo de personas		No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor fortaleza como líder\13 Ética y valores		No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor fortaleza como líder\13 Experiencia		No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor fortaleza como líder\13 Influencia		No	Ninguno
Nodos\\Cual es su mayor fortaleza como líder\13 Orientación al Logro		No	Ninguno
Nodos\\Cual fue su último trabajo		Sí	Verde
Nodos\\Cual fue su último trabajo\18 Consultor Talento Humano		No	Ninguno
Nodos\\Cual fue su último trabajo\18 Coordinador Talento Humano		No	Ninguno
Nodos\\Cual fue su último trabajo\18 Director Talento Humano		No	Ninguno
Nodos\\Cual fue su último trabajo\18 Jefe Administrativa Financiera		No	Ninguno
Nodos\\Cual fue su último trabajo\18 Secretaria		No	Ninguno
Nodos\\Cuales son las práctica comunes de ética y moral que realiza en su trabajo		Sí	Verde
Nodos\\Cuales son las práctica comunes de ética y moral que realiza en su trabajo\5 Empoderamiento de responsabilidades		No	Ninguno
Nodos\\Cuales son las práctica comunes de ética y moral que realiza en su trabajo\5 Respeto a la norma		No	Ninguno
Nodos\\Cuales son las práctica comunes de ética y moral que realiza en su trabajo\5 Velar y cuidar a las personas del riesgo psicosocial		No	Ninguno
Nodos\\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir		Sí	Verde
Nodos\\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir\8 Amor		No	Ninguno
Nodos\\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir\8 Comportamiento		No	Ninguno
Nodos\\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir\8 Honesto		No	Ninguno
Nodos\\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir\8 Humildad		No	Ninguno
Nodos\\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir\8 Lealtad		No	Ninguno

Nodos\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir\8 Respeto	No	Ninguno
Nodos\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir\8 Responsabilidad	No	Ninguno
Nodos\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir\8 Tolerancia	No	Ninguno
Nodos\Cuales son los valores esenciales que rigen su diario vivir\8 Transparencia	No	Ninguno
Nodos\Cuando se encuentra en un dilema ético, en que se apoya para solucionarlo	Sí	Verde
Nodos\Cuando se encuentra en un dilema ético, en que se apoya para solucionarlo\11 Etica, valores y principios	No	Ninguno
Nodos\Cuando se encuentra en un dilema ético, en que se apoya para solucionarlo\11 Busco apoyo y consejo otras personas	No	Ninguno
Nodos\Cuando se encuentra en un dilema ético, en que se apoya para solucionarlo\11 Comunicación activa	No	Ninguno
Nodos\Cuando se encuentra en un dilema ético, en que se apoya para solucionarlo\11 Conocimientos que posee	No	Ninguno
Nodos\Cuando se encuentra en un dilema ético, en que se apoya para solucionarlo\11 Norma	No	Ninguno
Nodos\Cuando se encuentra en un dilema ético, en que se apoya para solucionarlo\11 Reflexión de pros y contras de la decisión a tomar	No	Ninguno
Nodos\Cuando uno de sus subalternos infringe el código de conductual que hace usted	Sí	Ninguno
Nodos\Cuando uno de sus subalternos infringe el código de conductual que hace usted\6 Actitud reflexiva	No	Ninguno
Nodos\Cuando uno de sus subalternos infringe el código de conductual que hace usted\6 Confrontación de actores	No	Ninguno
Nodos\Cuando uno de sus subalternos infringe el código de conductual que hace usted\6 Procede según la norma	No	Ninguno

Nombre jerárquico	Apodo	Agregado	Color asignado por el usuario
Nodos\\Experiencia inolvidable en relación a la ética		Sí	Verde
Nodos\\Experiencia inolvidable en relación a la ética\12 Ayudar sin interés		No	Ninguno
Nodos\\Experiencia inolvidable en relación a la ética\12 Inolvidable negativo		No	Ninguno
Nodos\\Experiencia inolvidable en relación a la ética\12 Inolvidable positivo		No	Ninguno
Nodos\\Experiencia inolvidable en relación a la ética\12 Mantener la ética		No	Ninguno
Nodos\\Experiencia inolvidable en relación a la ética\12 Promociones o ascenso		No	Ninguno
Nodos\\Experiencias referente al liderazgo		Sí	Verde
Nodos\\Experiencias referente al liderazgo\21 bienestar de grupo		No	Ninguno
Nodos\\Experiencias referente al liderazgo\21 Conocer la cultura de los demás		No	Ninguno
Nodos\\Experiencias referente al liderazgo\21 motivación e incentivo		No	Ninguno
Nodos\\Experiencias referente al liderazgo\21 no manejarse por doble moral		No	Ninguno
Nodos\\Experiencias referente al liderazgo\21 Realización de trabajo se selección de personal		No	Ninguno
Nodos\\Experiencias referente al liderazgo\21 Ser éticos		No	Ninguno
Nodos\\La formación de la Universidad contribuyo a su rol de líder		Sí	Verde
Nodos\\La formación de la Universidad contribuyo a su rol de líder\16 Aprendizaje constante		No	Ninguno
Nodos\\La formación de la Universidad contribuyo a su rol de líder\16 Conocimiento-experiencia		No	Ninguno
Nodos\\La formación de la Universidad contribuyo a su rol de líder\16 El líder se hace		No	Ninguno
Nodos\\La formación de la Universidad contribuyo a su rol de líder\16 No		No	Ninguno
Nodos\\La formación de la Universidad contribuyo a su rol de líder\16 Si		No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana		Sí	Verde
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Adaptable		No	Ninguno

Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Confiable	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Empatía	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Escucha proactiva	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Explorador- ingenioso	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Fiable	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Generoso	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Honestidad	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Humilde	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Minucioso	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Respetuoso	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Sensible	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Ser Humano	No	Ninguno
Nodos\\Mayor cualidad humana\14 Solidario	No	Ninguno
Nodos\\Que desearías tener en tu lugar de trabajo	Sí	Verde
Nodos\\Que desearías tener en tu lugar de trabajo\25 Comunicación	No	Ninguno
Nodos\\Que desearías tener en tu lugar de trabajo\25 Equipo de trabajo fiable	No	Ninguno
Nodos\\Que desearías tener en tu lugar de trabajo\25 Incrementar procesos	No	Ninguno
Nodos\\Que desearías tener en tu lugar de trabajo\25 Mayor autonomía	No	Ninguno
Nodos\\Que desearías tener en tu lugar de trabajo\25 Mayor tecnología	No	Ninguno

Nombre jerárquico	Apod Agregado o	Color asignado por el usuario
Nodos\\Que desearías tener en tu lugar de trabajo\25 Personalizar la oficina	No	Ninguno
Nodos\\Que desearías tener en tu lugar de trabajo\25 Privacidad	No	Ninguno
Nodos\\¿Qué es lo más importante en su vida?	Sí	Verde
Nodos\\¿Qué es lo más importante en su vida?\23 Desarrollo ético	No	Ninguno
Nodos\\¿Qué es lo más importante en su vida?\23 Familia	No	Ninguno
Nodos\\¿Qué es lo más importante en su vida?\23 Yo	No	Ninguno
Nodos\\Que es para usted la ética y la moral	Sí	Verde
Nodos\\Que es para usted la ética y la moral\2 ética y moral construcciones culturales	No	Ninguno
Nodos\\Que es para usted la ética y la moral\2 ética y moral orientada a la lealtad institucional	No	Ninguno
Nodos\\Que es para usted la ética y la moral\2 la moral está relacionada con los valores	No	Ninguno
Nodos\\ Que es para usted la ética y la moral\2 ética tiene bases muy profundas en el ser humano	No	Ninguno
Nodos\\Que es para usted la ética y la moral\2 moral como código de conducta que regula	No	Ninguno
Nodos\\Que es para usted la ética y la moral\2 valores son esquemas mentales	No	Ninguno
Nodos\\Que le motiva a trabajar	Sí	Verde
Nodos\\Que le motiva a trabajar\22 El poder servir	No	Ninguno
Nodos\\Que le motiva a trabajar\22 Familia	No	Ninguno
Nodos\\Que le motiva a trabajar\22 Ganar experiencia y conocimientos	No	Ninguno
Nodos\\Que le motiva a trabajar\22 Reconocimiento	No	Ninguno
Nodos\\Que mecanismos utiliza para la evaluación periódica	Sí	Verde
Nodos\\Que mecanismos utiliza para la evaluación periódica\9 Autoevaluación	No	Ninguno
Nodos\\Que mecanismos utiliza para la evaluación periódica\9 Evaluación 360°	No	Ninguno
Nodos\\Que mecanismos utiliza para la evaluación periódica\9 Evaluación de subalternos	No	Ninguno

Nodos\\Que mecanismos utiliza para la evaluación periódica\9 Evaluación por feedback	No	Ninguno
Nodos\\Que prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados	Sí	Verde
Nodos\\Que prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados\7 Comunicación	No	Ninguno
Nodos\\Que prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados\7 Ética y actitudinal	No	Ninguno
Nodos\\Que prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados\7 Integración del trabajo en equipo	No	Ninguno
Nodos\\Que prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados\7 No individualizar	No	Ninguno
Nodos\\Que prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados\7 Privilegiando	No	Ninguno
Nodos\\Que prácticas referentes a la ética profesional desearía cambiar en sus subordinados\7 Trabajo en Equipo	No	Ninguno
Nodos\\ ¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?	Sí	Verde
Nodos\\¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?\24 En ciertas ocasiones si	No	Ninguno
Nodos\\¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?\24 Nunca	No	Ninguno
Nodos\\¿Se ha sentido obligado en ir a su lugar de trabajo?\24 Pereza	No	Ninguno
Nodos\\Usted cambiaría su pensamiento respecto a la ética y la moral	Sí	Verde
Nodos\\Usted cambiaría su pensamiento respecto a la ética y la moral\19 No	No	Ninguno

Nombre jerárquico	Apodo	Agregado	Color asignado por el usuario
Nodos\\Usted cambiaría su pensamiento respecto a la ética y la moral\19 Si		No	Ninguno

ANEXO 4

Esta obra cumbre, incluida en el Mahâbhârata, es un diálogo entre Krishna y Arjuna, donde se enseña karma yoga (yoga de la acción desinteresada) y fusiona adoración-acción-contemplación con conciencia elevada: Actuar pasivamente como instrumento de una voluntad trascendente. Esta obra ve que el problema del hombre es que quiere ser libre, y eso le hace ver su esclavitud (externa, o guiada por el afán de poder). La conclusión es que renunciando a una libertad falsa el hombre acepta la voluntad de Krishna. Los temas que trata esta obra son: el desapego, la renuncia, la acción, el conocimiento, la devoción, el yoga de la meditación, las 3 gunas, la imperturbabilidad, la liberación...

Estos 700 versos comienzan con una gran batalla entre Arjuna y su primo. Arjuna decide no luchar a pesar de tener la razón de su lado, pero no quiere ver morir a maestros, héroes, familiares y amigos. Krishna se le aparece y le reprocha su debilidad por no cumplir su deber de guerrero: Hay que cumplir con el deber y no preocuparse por los resultados. ¿Esta claro el deber de cada uno? Para eso sirven las castas y subcastas, que hoy podríamos interpretar como profesiones y otros roles (padre, hermano, socio...). Parece justificar la guerra pero sólo la acepta como el deber más repelente y que, incluso en la guerra, puede actuarse con pureza, no guiado por egoísmo o crueldad.

El mensaje de la Bhagavad Gîtâ es, usando sus palabras: "la realización del deber como acción desinteresada. Uno debe realizar su tarea, cualquiera que sea, sin pensar en los frutos de sus actos; a esto se considera también el perfecto desapego": "Sólo a la acción tienes derecho y nunca a sus frutos; no dejes que la acción sean tu motivo; (...) realiza siempre los trabajos que hay que hacer sin apego, porque el hombre alcanza lo más alto mediante el trabajo sin apego (...) trabaja sólo con el deseo de mantener el orden del mundo". Por el contrario, la acción interesada crea un karma que nos esclaviza a la existencia (el pensamiento indio no tiene pecados, los actos producen sus propios productos y los malos actos se deben a la ignorancia). Por otra parte, la renuncia (al mundo, el ascetismo) sólo es aceptable cuando se han cumplido todos los deberes y se ha alcanzado la imperturbabilidad, o total indiferencia hacia los placeres y las cosas del mundo: el trabajo es el medio por el que el sabio alcanza el yoga (definido por Krishna como "mente serena" y que siglos más tarde Patañjali definiría como "el cese de los procesos mentales"). El sabio o yogui es aquel "que no se ve afectado por el contacto con los objetos, que permanece siendo el mismo frente al dolor o al placer, a la pérdida que a la

ganancia", "libre del deseo por placeres, aquel que ha eliminado la pasión, el miedo y la ira", pero "nadie es un yogui si no ha renunciado a sus intereses". Krishna le aclara que "la mente es difícil de controlar indudablemente, ¡oh Arjuna!, pero es posible mediante la práctica constante y el no apego".

Según Díez, la Bhagavad Gîtâ sigue en todo a las Upanishad y su doctrina está en la línea divisoria de distintas perspectivas, de distintos caminos hacia Dios: "cualquiera que se haya dedicado a la búsqueda de dios con intensidad, sabe que a partir de cierto punto, cuando surge la devoción, todos los caminos se convierten en uno: en alabanza a Dios, a quien se percibe detrás de todas las cosas y personas", de forma que en vez de tener un motivo para cada acción, se tiene el mismo para todas, la alabanza a Dios: ¿no es todo eso la esencia también del cristianismo?. Y Díez profundiza más al decir que ésta "no es una enseñanza para cualquiera" sino sólo para los que buscan el "sumo bien", y Krishna lo deja claro al decir que "entre mil personas difícilmente una me busca" y así le advierte: "no trasmitas esta enseñanza a nadie que no me sea devoto y no lleve una vida austera". Pero también el cristianismo ha generado una religión para gente común con unas exigencias muy alejadas de la gente normal. Las virtudes que ensalza la Bhagavad Gîtâ son también muy cristianas: "valor, pureza, sabiduría, caridad, control, sacrificio, estudio de las escrituras, austeridad y honestidad, no violencia, verdad, libertad de cólera, renuncia, tranquilidad, no criticismo, compasión por los seres vivientes, vigor, perdón, éstos son los dones de aquellos con naturaleza divina". Tal vez ahora cobra sentido la imagen del yogui morando en soledad, indiferente a la atracción y la aversión, comiendo muy poco, controlando la palabra, el cuerpo y la mente, desapasionado, sin sentido del yo, sin ego y tranquilo de mente. Y para los que no llegan a estos niveles místicos, Krishna da tres consejos: "búscame mediante la práctica de la concentración", "fija tu mente en mí", "realiza las acciones en mi nombre" y "renuncia a los frutos de la acción".

La Bhagavad Gîtâ lo deja claro: "Aquel que abandona todos los deseos y actúa libre de necesidad, sin sentido de lo mío y sin egoísmo, alcanza la paz". "Cualquier cosa que hagas, que comas, que ofrezcas, cualquier austeridad que practiques, hazlo como una ofrenda hacia mí", y se trata de un Dios universal pues incluso llega a aclarar que "incluso aquellos que son devotos de otros dioses y les rezan con fe llegan a Mí". "Aquel que disfruta los objetos con unos sentidos libres de apego y aversión y bajo control, realiza la cosa deseada y alcanza la paz y la felicidad".