

CAPACIDADES Y DESAFÍOS DE LAS DIRECCIONES ESTRATÉGICAS PARA FORTALECER LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE ECUADOR

AUTORES:

Ec. Gloria Pascuala Chiquito Tigua, Mg.
Ing. Gina Ximena Campozano Chiquito, Mg.
Lcda. Anamey Mendoza Mera, Mg.
Abg. Nínive Victoria Plúa Parrales, Mg.





Primera Edición 2024

ISBN: 978-9942-7194-1-6

2023, ALEMA Casa Editora-Editorial Internacional S.A.S.D

Calle Simón Bolívar. A 200 metros del Parque Central de Jipijapa. Jipijapa, Ecuador.

<https://editorialalema.org/libros/index.php/alema>

Diseño y diagramación:

Ing. Wilter Leonel Solórzano Álava, Mg.

Corrección de contenidos:

Dr. C. Omar Mar Cornelio, PhD.

Diseño, montaje y producción editorial:

ALEMA Casa Editora-Editorial Internacional S.A.S.D, Ecuador

Hecho en Ecuador, Made in Ecuador

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos.

Advertencia: “Quedan todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes”.



CAPACIDADES Y DESAFÍOS DE LAS DIRECCIONES ESTRATÉGICAS PARA FORTALECER LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE ECUADOR

AUTORES:

Gloria Pascuala Chiquito Tigua

Magíster en Contabilidad y Auditoría.

Economista.

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (Ecuador).

gloria.chiquito@unesum.edu.ec

<http://orcid.org/0000-0002-3593-2049>

Gina Ximena Campozano Chiquito

Magíster en Administración Pública.

Ingeniera en Auditoría.

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, (Ecuador).

campozano-gina8884@unesum.edu.ec

<http://orcid.org/0000-0002-6542-3069>

Anamey Mendoza Mera

Magíster en Administración de Empresa.

Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

Docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, (Ecuador).

amendoza@espam.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7709-8427>

Nínive Victoria Plúa Parrales

Magíster en Derecho Notarial y Registral.

Especialista en Tributación.

Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República. Mención Tributario

Bancario.

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, (Ecuador).

ninive.plua@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5824-9755>

RESUMEN

En esta obra se refleja la intersección entre la dirección estratégica, las finanzas y la expansión internacional en el ámbito de la educación superior. En este contexto las decisiones estratégicas relacionadas con las finanzas pueden potenciar la capacidad de las instituciones educativas para atraer y atender a estudiantes internacionales, desarrollar asociaciones globales y fortalecer su presencia a nivel mundial. Por su parte, se resalta la integración administrativa estratégica y su relación con la gestión del talento humano, útil para crear valores a través de las personas, al busca resaltar la importancia de alinear la gestión estratégica con la gestión eficaz del talento humano, centrándose en como las decisiones estratégicas de las instituciones impactan directamente en la adquisición, desarrollo y retención del talento, clave para el logro de los objetivos organizacionales. Al respecto se sigue un enfoque que examina como las estrategias de gestión de personas impactan directamente en la eficiencia, calidad y la capacidad de adaptación de los procesos administrativos. Se aborda como las organizaciones pueden estructurar y gestionar sus fuerzas laborales para maximizar la eficiencia operativa y fomentar ambientes de trabajo que impulsen la productividad y la innovación. Entre tanto, se enfatiza en la interacción entre las normativas regulatorias y la eficiencia en la gestión administrativa, se sugiere, al respecto, un enfoque que explora la influencia de los marcos normativos, en la toma de decisiones, la ejecución de procesos, y el logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Dirección estratégica; eficiencia en la gestión administrativa; normativas regulatorias; productividad administrativa; talento humano.

ABSTRACT

This work reflects the intersection between strategic management, finance, and international expansion in the field of higher education. In this context, strategic decisions related to finances can enhance the ability of educational institutions to attract and serve international students, develop global partnerships, and strengthen their global presence. For its part, strategic administrative integration, and its relationship with the management of Human Talent are highlighted, useful for creating values through people, by seeking to highlight the importance of aligning strategic management with the effective management of human talent, focusing on how the strategic decisions of institutions directly impact the acquisition, development and retention of Talent, key to achieving organizational objectives. In this regard, an approach is followed that examines how people management strategies directly impact the efficiency, quality and adaptability of administrative processes. It addresses how organizations can structure and manage their workforces to maximize operational efficiency and foster work environments that drive productivity and innovation. Meanwhile, emphasis is placed on the interaction between regulatory standards and efficiency in administrative management; in this regard, an approach is suggested that explores the influence of regulatory frameworks on decision making, the execution of processes, and the achievement of organizational objectives.

Keywords: *Administrative productivity; efficiency in administrative management; human talent; regulatory standards; strategic management,*

ÍNDICE

Prólogo.....	i
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	2
Maximización de la internacionalización de la Educación Superior a través de herramientas financieras.....	2
Gestión estratégica como herramienta para el mejoramiento continuo en las Instituciones de Educación Superior.....	2
Gestión Estratégica	2
Objetivos de la gestión estratégica.....	4
Fases del proceso de la gestión estratégica	5
Gestión del capital intelectual en las universidades públicas. Cuadro de Mando Integral	8
Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión del capital intelectual en las universidades.....	12
Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior.....	19
CAPÍTULO II. - ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y TALENTO HUMANO.....	28
Integración de la administración estratégica para fortalecer la gestión del Talento Humano.....	28
Integración administrativa estratégica y su relación con la gestión del Talento Humano...	28
Fundamentos teóricos sobre la planeación estratégica de las unidades de talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados	28
Gestión de talento humano.....	29
Proceso de gestión de talento humano	31
Talento humano. Ventajas competitivas	34
Relación de la planeación estratégica y el talento humano	36
Características de la planeación estratégica	42

Proceso de mejora de la planeación estratégica en unidades de talento humano de los Gobierno Autónomo Descentralizado de Ecuador	44
Propuesta metodológica como instrumento para mejorar la planeación estratégica Unidades de Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizado de Ecuador	50
CAPÍTULO III. - OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	56
Estrategias de gestión del talento para impulsar la productividad administrativa	56
Integración de la administración estratégica para fortalecer la gestión del Talento Humano.....	56
Evolución histórica de la gestión del talento humano para la mejora de la productividad administrativa.....	56
Teorías que sustentan el Talento Humano y la productividad administrativa	61
Gestión del talento humano	61
Esferas de la gestión del talento humano	61
Influencia que ejerce el factor humano en la productividad	64
Productividad administrativa y Talento Humano	64
Dimensiones de la actuación de las personas que inciden en la productividad	67
Factores del Talento Humano que inciden en la productividad.....	68
Factores individuales del Talento Humano que inciden en la productividad administrativa.....	69
Factores grupales del Talento Humano que inciden en la productividad administrativa	77
Factores organizacionales que inciden en el Talento Humano y la productividad administrativa.....	80
Avances y problemas de la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa.....	84
Aspectos básicos de las etapas que caracterizan el desarrollo histórico de la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa	84
CAPÍTULO IV. - CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y EFICIENCIA OPERATIVA	89
Impacto de las regulaciones en la administración moderna.....	89

Postulados teóricos que han aportado a la Administración	89
Sistema de Gestión Empresarial	92
Gestión administrativa	93
Gestión financiera contable.....	94
Gestión del talento humano	95
Gestión de abastecimiento	97
Gestión del conocimiento e innovación.....	97
Gestión de comercialización.....	98
Gestión empresarial como sistema	100
Interacción entre las normativas regulatorias y la eficiencia en la gestión administrativa	101
Normativas regulatorias para la eficiencia en la gestión administrativa	102
Cumplimiento normativo y eficiencia operativa. Impacto de las regulaciones en la administración moderna.....	103
Cultura de cumplimiento a través de una gobernanza eficaz.....	106
Gobernanzas eficaces. Estrategias para implementar	108
Beneficios de una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo	110
Enfatizar la necesidad de una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo	111
Papel de la gobernanza en el cumplimiento normativo	112
Importancia de la gestión de riesgos en la gobernanza.....	112
Necesidad de transparencia y rendición de cuentas en la gobernanza.....	112
Papel de la tecnología en la gobernanza	112
Beneficios de una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo	112
Mejores prácticas para una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115

Prólogo

Las instituciones públicas latinoamericanas enfrentan el desafío de transformarse y fortalecerse para responder a las cambiantes demandas sociales y realidades globalizadas del siglo XXI. Requieren lidiar con presupuestos limitados y exigencias ciudadanas cada vez mayores en cuanto a transparencia, eficacia y calidez en la provisión de los servicios estatales. En este contexto, la dirección estratégica se convierte en un pilar fundamental para trazar el camino hacia la optimización y modernización administrativa.

Ecuador no ha estado ajeno a estos retos. Si bien la inversión pública y el gasto social se incrementaron significativamente en la última década, la eficiencia institucional, los niveles de corrupción percibidos y la calidad regulatoria requieren importantes mejoras. Se necesitan reformas administrativas integrales para impulsar las capacidades del Estado y vincular sus actuaciones con las expectativas ciudadanas.

Este libro, a través de un exhaustivo análisis conceptual y práctico, propone estrategias para fortalecer cuatro ejes neurálgicos de la gestión pública ecuatoriana: educación superior, talento humano, desempeño organizacional y optimización normativa. Combinando casos nacionales e internacionales, con un enfoque multidimensional, la obra busca fomentar el debate sobre las oportunidades y soluciones que permitan a las instituciones estatales maximizar su valor público y consolidarse como motor de desarrollo inclusivo y sostenible.

Los complejos desafíos contemporáneos obligan a los Estados a emprender su propia transformación. Esta obra representa un aporte propositivo y multidimensional sobre cómo fortalecer estratégicamente la institucionalidad pública de Ecuador progresivamente a las expectativas y anhelos de la sociedad. Un país competitivo con una ciudadanía activa demanda un Estado ágil, efectivo y transparente.

¡LOS AUTORES!

Introducción

La administración estratégica se ha convertido en un elemento clave para el éxito y supervivencia de las organizaciones en el competitivo mundo actual. Las instituciones públicas no son la excepción, enfrentan el desafío de optimizar sus operaciones y servicios en un entorno de crecientes demandas y limitaciones presupuestarias.

Este libro analiza el rol crucial que juegan las direcciones estratégicas para impulsar el fortalecimiento institucional del sector público en Ecuador. Se exploran capacidades y estrategias gerenciales enfocadas en cuatro áreas vitales: internacionalización educativa, talento humano, desempeño organizacional y eficiencia operativa.

El primer capítulo examina cómo maximizar la proyección internacional de la educación superior ecuatoriana mediante el apalancamiento de herramientas financieras. El segundo capítulo estudia la integración entre administración estratégica y gestión de talento humano. El tercer capítulo detalla tácticas para optimizar el rendimiento de las entidades públicas. Finalmente, el cuarto capítulo analiza el impacto de las regulaciones contemporáneas en la administración moderna.

A través de un enfoque multidisciplinario, con fundamentos conceptuales y recomendaciones prácticas, este libro busca promover un debate productivo sobre las grandes oportunidades que existe para impulsar la transformación organizacional del sector público ecuatoriano mediante un liderazgo gerencial innovador.

Capítulo I.- Dirección Estratégica

Maximización de la internacionalización de la Educación Superior a través de herramientas financieras

Gloria Pascuala Chiquito Tigua¹

Gestión estratégica como herramienta para el mejoramiento continuo en las Instituciones de Educación Superior

La gestión estratégica como instrumento técnico para el fortalecimiento de la gestión institucional, se define como el proceso que evalúa y vigila la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas del afuera y las fortalezas y las debilidades del adentro, articulan una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas de la comunidad. Para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones.

Las modificaciones en los sistemas de gestión, y otros cambios están relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información para el desarrollo de sus actividades, la creciente competencia por los recursos económicos, la rendición de cuentas a la sociedad, las nuevas demandas sociales y económicas, la colaboración universitaria en el desarrollo regional y mundial, lo que dará lugar a que todas las universidades deban afrontar una serie de retos con perspectiva de futuro. En este sentido, la gestión estratégica, en las Instituciones de Educación Superior (IES) se enmarca en un estilo de dirección, de manera que un plan estratégico carece de sentido si su staff directivo no tiene asimilado esta forma de dirección.

Gestión Estratégica

Las organizaciones, en la actualidad, se debaten en el dilema de conducir su gestión por caminos que le aseguren un resultado positivo. La universidad necesita adaptarse a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo. En la búsqueda del fortalecimiento de la gestión institucional, la gestión estratégica, tiene un rol importante debido a que supone avanzar hacia otro tipo de gestión, reconceptualizando y complementando la función tradicional de la administración y, dentro de una perspectiva estratégica, replantear

¹Magíster en Contabilidad y Auditoría. Economista. Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (Ecuador) E-mail: gloria.chiquito@unesum.edu.ec ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3593-2049>

conceptos, técnicas y orientaciones que permitan un mejoramiento del desempeño en las IES ecuatorianas.

La gestión o dirección estratégica consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados, y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura. Por su parte, plan estratégico no es más que una reflexión colectiva en la que se cuestionan las bases más profundas en las que se asientan las IES (su misión, visión como institución) y se establecen nuevas y actualizadas, pensando en su futuro a medio y largo plazo.

Es vital para la tarea, antes referida, que la comunidad, colectiva e individualmente, perciba la necesidad del cambio para dar una respuesta a las necesidades de la sociedad, y sobre todo la intención de que las IES, sean una institución viva, en continua adaptación, y que se adelante a los problemas que le presenten y que ofrezca alternativas para su solución. La gestión estratégica busca lograr una optimización en la calidad de los servicios que las IES, brinda a través del mejoramiento del clima organizacional.

La gestión estratégica tendría, como herramienta, la responsabilidad de diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la organización, racionalizando y asesorando a las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de buscar equidad y calidad de vida de trabajo para el buen desempeño del potencial humano y el mejoramiento continuo de la organización. Los sistemas de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados cada vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización.

La eficiencia de un sistema de gestión estratégica depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema. La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Autores como Stoner, asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados (Stoner, 1995). La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado.

La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada. Se evidencia así, que el término gestión implica una inducción permanente de resultados basándose en relaciones de dependencia que existen entre los factores de éxito de la organización.

Aquella IES, que tenga un plan bien concebido, con el análisis previo de un grupo de situaciones que puedan surgir en el entorno, que cuente con la información pertinente y oportuna, que posea los elementos suficientes para traducir su estrategia en términos operativos y sea capaz de conducir a sus trabajadores y gestionar su trabajo de forma coherente hacia los factores claves de éxito; tiene grandes posibilidades ante su competencia.

Objetivos de la gestión estratégica

Mediante el Plan Estratégico propio de cada IES, los procesos de gobierno deben proponer como objetivos:

- Entender el entorno universitario
- Desarrollar la visión y la misión (estrategia de la institución)
- Gestionar las relaciones con el exterior mediante la comunicación con el resto de
- los agentes sociales y económicos
- Gestionar la mejora y el cambio mediante la medida del rendimiento de los resultados de la institución

El objetivo principal es llevar a cabo una gestión basada en los principios de la Dirección Estratégica, esto es: por su actitud proactiva, anticipadora; por realizar un análisis sistemático de su entorno y de las variables internas fundamentales; por la construcción de un sistema de información para la toma de decisiones estratégicas, a modo de cuadro de mando institucional con los indicadores esenciales; por la definición de una estrategia a medio y largo plazo que oriente la toma de decisiones y alinee los esfuerzos de todas las unidades e individuos que forman parte de la Facultad.

Desde estos principios se pretende contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, desde un sentido de responsabilidad social. El procedimiento se basa en el Cuadro de Mando Integral como instrumento conceptual y la definición de los mapas estratégicos, para recalibrar la estrategia que será la responsable de inducir dicho objetivo y diseñar el sistema de gestión.

Con la aplicación del procedimiento, se trata de articular un sistema de gestión estratégica desde su diseño e implementación, capaz de esclarecer, coordinar, alinear y controlar los elementos claves. Se busca alcanzar una estrategia mucho más coherente, descriptiva y verificable que la anterior, con objetivos de trabajo, criterios de medidas, indicadores y políticas que constituyen un avance notable en el proceso de gestión de la Universidad.

La matriz FODA puede ser empleada como un instrumento para proponer posibles líneas estratégicas o grandes objetivos, para lo cual, se sugieren distintas líneas estratégicas de trabajo:

- Línea estratégica 1: Desarrollo de recursos humanos.
- Línea estratégica 2: Desarrollo de recursos físicos.
- Línea estratégica 3: Mejora y desarrollo de la gestión integral.
- Línea estratégica 4: Vinculación y compromiso con la sociedad.
- Imagen corporativa y comunicación integral.
- Línea estratégica 5: Internacionalización de la Universidad

Los objetivos para alcanzar la visión de la Institución se articularían en torno a estas cinco grandes líneas estratégicas para conformar el Plan Estratégico de las IES.

Fases del proceso de la gestión estratégica

Para el desarrollo de este proceso de la gestión estratégica, se propone elaborar un Plan Estratégico, teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos planteados, y desarrollados a partir de diferentes fases (Figura 1).

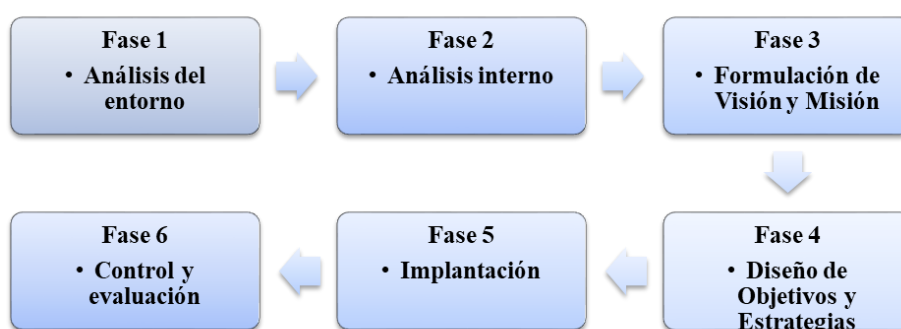


Figura 1. Fases del proceso de la gestión estratégica.

Fase 1: El análisis del entorno. Tiene como objetivo identificar y prever los cambios del entorno que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de los efectos que puedan producir sobre las IES,

pudiendo ser favorables (oportunidades) o adversos (amenazas). En este contexto, se precisa de una fuerte preparación para aprovechar las oportunidades y para debilitar las amenazas.

Fase 2: Análisis interno. Se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, recursos humanos, tecnología, recursos, gestión, etc.

Fase 3: Formulación de Visión y Misión

- Desarrollo de la Misión: una vez capturada, analizada y evaluada la información externa e interna, el paso siguiente en un proceso de planificación estratégica es determinar la misión de la Institución. Más allá de los cometidos tradicionales y genéricos (docencia, investigación y extensión), la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la Institución y justifica su razón de ser.
- La misión de las IES tendrá necesariamente estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de las tecnologías para la docencia y la investigación, su compromiso con la comunidad, una filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida y explícita.
- Las IES públicas en Ecuador, son instituciones comprometidas con la Sociedad, con proyección internacional, cuya misión es la formación integral de personas a través de la creación y difusión del conocimiento y la cultura mediante la investigación, la extensión y la enseñanza de calidad, con vocación de liderazgo intelectual y cultural, configurándose como elemento fundamental de la Educación Superior.
- La misión de la Gestión Estratégica: debe estar dispuesta a escuchar a la sociedad y a participar en iniciativas para mejorarla, como generadora de nuevas ideas y de conocimiento, como elemento socialmente vertebrador y como un canal imprescindible a través del que nuestra realidad más cercana amplíe perspectivas, resuelva sus problemas y se comunique con el mundo.
- Desarrollo de la Visión: apreciación idealizada de lo que sus miembros desean de la Institución en el futuro. Recoge lo valioso del pasado y la prepara para el futuro. Se comunica a través de una declaración que presenta: los valores, los principios de la Institución y sus compromisos.

- Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que las IES quieren en el futuro.
- De acuerdo con la anterior definición, la Visión de la Gestión Estratégica es: asesorar técnicamente en la elaboración del plan estratégico y la implantación de la Dirección Estratégica en las IES, así como de su posterior seguimiento, guiando dicho proceso y asistiendo a los órganos de gobierno de esta.

Fase 4. Diseño de Objetivos y Estrategias. Los Ejes Estratégicos se definen como resultados a largo plazo y los proyectos como resultado a corto plazo. Los objetivos se establecen en términos generales y amplios mientras que los proyectos poseen un mayor nivel de especificidad.

Fase 5. Implantación de objetivos y estrategias: Las fases anteriores nos exigirán capacidad intelectual, reflexión y análisis; ahora se trata de implantar los cambios, asignar recursos, construir planes y programas. Las estrategias deben hacerse operativas y de allí deriva la necesidad de formular objetivos específicos y proyectos.

Fase 6. Control y evaluación. Debe diseñarse un cuadro de mando que reúna información en forma de indicadores para el seguimiento del Plan Estratégico. La verificación de los niveles de cumplimiento o grado de avance de los objetivos y de las estrategias definidas a nivel institucional y de cada unidad organizativa, deben ser internamente comprobadas, con el fin de adoptar acciones correctoras en caso de requerirse. Es por ello que se recomienda, que en el proceso de planificación estratégica se tenga en cuenta la necesidad de disponer de un conjunto de indicadores que nos permita reconocer en dónde y cómo se está generando valor añadido para todos los colectivos que conforman la comunidad académica.

Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso de gestión estratégica como herramienta para el mejoramiento continuo en las IES. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

La Gestión Estratégica no es el lenitivo de las IES, pero es un buen instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales, cada vez mayores, y una cierta

incertidumbre que viene impuesta del entorno económico, competitivo y social en el que se encuentra inmersa.

Gestión del capital intelectual en las universidades públicas. Cuadro de Mando Integral

El capital intelectual rara vez es tratado de un modo específico dentro del ámbito universitario. Sin embargo, a pesar de la importancia de las inversiones en recursos humanos, tecnología de la información, investigación y desarrollo y relaciones con el exterior llegan a ser elementos esenciales para mantener la ventaja competitiva de las universidades y asegurar su futuro. En este contexto, se considera el Cuadro de Mando Integral (CMI), por su enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de la gestión de los intangibles en las universidades públicas, puesto que traslada los objetivos estratégicos de la institución en un conjunto de indicadores que incorporan además de los aspectos financieros, elementos tales como el mercado, los recursos humanos o los procesos internos.

Por lo subrayado, se destacan los beneficios que la implantación de un CMI en las universidades, mismo que podría tener de cara a la identificación, medición y gestión de sus intangibles. En este ámbito existen importantes aplicaciones del CMI en universidades públicas que a continuación se detallan aspectos relacionados. Pero antes de destacar aspectos significativos, cabe referir que, las IES se enfrentan a numerosos cambios que están teniendo lugar en el actual contexto socioeconómico de la sociedad del conocimiento, lo que conlleva un intenso debate sobre cómo deben ser gestionadas estas instituciones públicas.

Por lo antes descrito, se concibe entre los cambios más significativos que afectan directamente a la conceptualización y funcionamiento de las universidades públicas de Ecuador, tales como:

- **Cambios políticos**, que se reflejan en un creciente nivel de internacionalización de la educación y la investigación, y en una presión por armonizar los diferentes sistemas nacionales universitarios a través del conocido de la creación de espacios investigativos.
- **Cambios económicos**, principalmente relacionados con el descenso de los fondos públicos para investigación; y la creciente competencia con la educación ofrecida por otras universidades, como las privadas, que tienen como objetivo el contribuir al proceso de aprendizaje con sus propios empleados a lo largo de toda su vida, sin tener en cuenta la investigación, e desarrollo, la internacionalización.
- **Cambios sociales**, con la aparición de nuevas demandas y aspiraciones de varios *stakeholders* (incluyendo industria y sociedad en general). Asimismo, la sociedad

demanda una mayor rendición de cuentas y justificación del uso de los fondos públicos, así como una mayor transparencia informativa.

Los cambios, señalados, junto con la revolución tecnológica de las comunicaciones han transformado el paradigma tradicional de las universidades, donde aspectos intangibles como las capacidades y formación de los recursos humanos, la imagen corporativa, la estructura organizativa o las relaciones con estudiantes y el mundo empresarial, se están convirtiendo en importantes fuentes de ventajas competitivas sostenibles y de creación de valor añadido. Estos elementos intangibles son generalmente agrupados bajo el término genérico de capital intelectual.

Ante el escenario descrito, las IES requieren de adecuados modelos de gestión de sus intangibles, y aunque ya se han dado algunos pasos en este sentido aún queda mucho por hacer.

Este establecimiento de modelos de gestión del capital intelectual dentro de las universidades llega a ser crucial principalmente debido a que los principales objetivos de estas instituciones son la producción y difusión del conocimiento y a que sus más importantes inversiones están en investigación y en recursos humanos (Elena, 2004).

Alegado en lo antes puntualizado, se destaca que hasta el momento solamente unas pocas universidades se han lanzado al desafío de intentar gestionar su capital intelectual. Dado que actualmente no existe un marco comúnmente aceptado para gestionar los elementos intangibles de las instituciones, resulta necesario realizar algunos esfuerzos para desarrollar nuevas técnicas de medición y gestión que ayuden a las universidades a identificar, medir y gestionar sus fuentes intangibles de valor. Entre estas técnicas cabe destacar el Cuadro de Mando Integral.

El CMI, presenta un enfoque integrador que complementa la información proporcionada por las medidas financieras tradicionales con tres perspectivas adicionales (clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), las cuales permiten controlar el proceso de construcción de capacidades y adquisición de recursos intangibles necesarios para el crecimiento futuro. Por este motivo compartimos la opinión de Bontis et al. (1999) y Petty y Guthrie (2000) en considerar el CMI como una figura necesaria para la medición y gestión de los intangibles.

Existe necesidad de gestionar el capital intelectual en las IES de Ecuador, debido a que las IES y específicamente las universidades, son productoras de conocimiento, su más importante output es el conocimiento, incorporado en resultados de investigación, publicaciones, estudiantes formados y relaciones productivas con sus *stakeholders*. Asimismo, entre sus

recursos más valiosos están sus investigadores, gestores y estudiantes junto con sus procesos organizacionales y redes de relaciones (Warden, 2003; Leitner y Warden, 2004).

Los recursos, pronunciados son parte de su capital intelectual, y a pesar de su importancia, rara vez son tratados de manera específica. Otras razones que justifican la importancia y necesidad de establecer un modelo de valoración, gestión y difusión del capital intelectual en la universidad, es el hecho de que existe una creciente demanda externa de mayor información y transparencia sobre el uso de los fondos públicos (Warden, 2003), con lo que las universidades públicas se ven forzadas a difundir más información a sus *stakeholders*.

Finalmente, las IES se están caracterizando por una mayor autonomía para gestionar sus propios asuntos, no solamente académicos sino también financieros, y para redefinir sus propias estructuras internas (Sánchez et al., 2006), lo cual necesariamente requiere nuevos sistemas de gestión y presentación de información. El término “capital intelectual” dentro de las universidades va a ser usado para cubrir todos los activos no tangibles o no físicos de la institución, incluyendo sus procesos, capacidad de innovación, patentes, el conocimiento tácito de sus miembros y su red de colaboradores y contactos.

Según lo citado, se destaca, entonces, que el capital intelectual es el conjunto de intangibles que “permite a una organización transformar un conjunto de recursos materiales, financieros y humanos en un sistema capaz de crear valor para los stakeholders” (European Commission, 2006, p. 4). El capital intelectual se representa generalmente como formado por tres componentes básicos y fuertemente interrelacionados (Figura 2). Estos componentes según Cañibano y Sánchez (2004, p. 5); Meritum (2002); Stewart (1997); Edvinsson y Malone (1997); Euroforum (1998); CIC (2002) entre otros, refieren que para el caso de las universidades, los mismos se definen como:

- **Componente capital humano.** Es el conjunto de conocimiento explícito y tácito del personal de la universidad (profesores, investigadores y personal de administración y servicios) adquirido a través de una educación formal e informal y de procesos de actualización incluidos en sus actividades. Por lo tanto, el capital humano constituye la fuente de innovación y renovación de las universidades, y se encuentra en: las ideas geniales que aparecen en el laboratorio, el conocimiento generado a través del proceso de investigación, las experiencias obtenidas en el desempeño laboral, o en las habilidades adquiridas por el personal mediante un proceso de desarrollo organizacional.

- **Componente capital estructural:** El conocimiento explícito relativo al proceso interno de difusión, comunicación y gestión del conocimiento científico y técnico en la universidad. Es la capacidad organizacional, la infraestructura tecnológica, física o comunicacional que mantiene, desarrolla y sostiene el capital humano. Se puede dividir en Capital Organizacional (el entorno operativo derivado de la interacción entre investigación, gestión y procesos de organización, tecnología y cultura) y Capital Tecnológico (patentes, licencias, software, bases de datos, etc.). Indicadores representativos para el capital estructural son las inversiones en tecnología de información y literatura (en unidades monetarias).
- **Componente capital relacional:** Recoge el amplio conjunto de relaciones económicas, políticas e institucionales desarrolladas y mantenidas por las universidades, y también recoge cómo la universidad es percibida: su imagen, atractivo, fiabilidad, etc. Esta categoría podría ser asimilada con la conocida Tercera Misión de las Universidades, que incluye todas las actividades y relaciones entre la universidad y los socios no académicos: firmas, organizaciones no lucrativas, autoridades, gobierno local y sociedad en general. Indicadores típicos son el número de miembros en asociaciones científicas, vínculos con otras universidades, y contactos con alumnos.

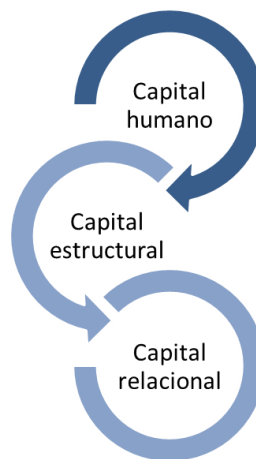


Figura 2. Componentes básicos del capital intelectual.

Sin embargo, el capital intelectual es más que la simple suma de estos tres elementos, su riqueza reside en las interconexiones entre ellos (Roberts, 1999). El capital intelectual es capaz de generar un incremento en el valor de la universidad, y su propósito es permitir a una universidad dada tomar ventaja de oportunidades frente a sus competidores.

Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión del capital intelectual en las universidades

El CMI, ha encontrado considerable apoyo y ha sido ampliamente usado en la valoración estratégica de instituciones de educación superior. Inicialmente fue introducido como una herramienta dirigida a las organizaciones empresariales, pero debido a que las IES están inmersas en la actualidad en un entorno de complejidad creciente por la necesidad de mejora continua en eficacia, eficiencia y economía y con la responsabilidad social de administrar adecuadamente los recursos que posee, ya que su mal uso puede afectar a la calidad de la educación (López y García, 2007, p. 448), es que, el CMI constituye un enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de la gestión de los intangibles de las universidades.

La elección del CMI, como sistema de gestión de intangibles en las universidades se debe a que, hoy por hoy, es considerado como una de las herramientas más eficaces para implantar y hacer operativa la cultura de la calidad y el incremento del rendimiento (véase, por ejemplo, Pupius et al., (2003, p. 16); Johnson (2003, p. 28), Cullen et al. (2003, p. 8) y Rohm (2003)), y a que ya ha sido implementada con éxito en algunas universidades (por ejemplo, *University of Edinburg, the Open University, Glasgow Caledonian University, Napier University, University of California*, 1999 (O'Neil et al., 1999); Ohio State University, 2007; *Universitat Pompeu Fabra*, 2000; *Universitat Jaume I*, 2000; *The Fort Hays State University*, 2003; Zbinden, 2002, etc.). Así pues, en los últimos años son numerosas las IES que están generando procesos de cambio en sus sistemas de dirección, gestión y organización con el fin de incrementar los niveles de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios, así como la adecuación y calidad de éstos.

Entre los principales beneficios de la implantación del CMI en las universidades es que está basado en un conjunto de indicadores, cubriendo no solamente indicadores financieros sino la misión y los objetivos de la universidad en su totalidad. En concreto, entre los principales aportes del CMI a la universidad cabe destacar las siguientes (Boned y Bagur, 2007; Universidad de Cádiz, 2005, p. 8- 10; López y García, 2007, p. 458-459):

- El CMI pretende traducir las estrategias de la Institución en una serie de indicadores que informen de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

- Es útil para comunicar la Misión y Visión de toda la Institución, es decir, nos ayudará a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario a toda la comunidad universitaria.
- Ayudará a identificar y alinear los objetivos y el trabajo de todos con los fines de la Institución.
- Se utilizará como un simulador, al determinar las relaciones causa-efecto entre las estrategias e indicadores, permitiendo identificar las acciones de mejora.
- Por último, con el CMI se logra la interrelación entre todas las estrategias; por tanto, aquellas definidas para la consecución de un objetivo concreto para la Institución, estarán contribuyendo, irremediablemente, a la consecución de otros distintos.

Así pues, el propósito del CMI es ayudar a las universidades a proporcionar una valiosa herramienta de gestión para garantizar la acción para lograr los objetivos estratégicos, aunque se demuestra que se están extendiendo a las expectativas de responsabilidad y requisitos legislativos. La aplicación del CMI en las universidades, al igual que en el resto de las organizaciones, se deriva y construye partiendo de la visión y estrategia de la institución y está compuesto por un conjunto de indicadores financieros y no financieros relativos a los factores que determinan su éxito.

En la elaboración de un CMI es necesario que la estrategia esté definida (Porporato y García, 2007). Con este fin, un importante paso de inicio es el desarrollo de un Plan Estratégico institucional que recoja los objetivos y estrategias a largo plazo, así como las líneas de trabajo.

La construcción del modelo se hace de tal forma que los indicadores diseñados para cada caso particular mantengan entre ellos una fuerte conexión, planteada en forma de relaciones de causa-efecto a lo largo de la cadena de valor objeto de análisis. Tales indicadores pueden ser de tipo cualitativo (encuestas de opinión realizadas al personal docente e investigador, al personal de administración, a los alumnos, a las empresas, etc.) o cuantitativo, pudiendo ser éstos monetarios (como son el coste de un programa por alumno o por crédito docente, complemento medio de docencia por profesor) o no monetarios (porcentaje de eficiencia terminal por programa, tiempo medio por alumno en finalizar una titulación, etc.).

Una vez definido el conjunto de indicadores para cada perspectiva, éstos se registran con valores históricos, se comparan con una meta o indicador objetivo y con el valor que resulte de las mejores prácticas (benchmarking). Para adecuar el CMI al ámbito de las universidades,

O'Neil y Harold (1999) realizaron una serie de modificaciones: pasar del “balanced scorecard” a un “academia scorecard”, rediseñando dos perspectivas para adaptarlas a la Universidad.

- a) La “perspectiva financiera” fue cambiada por “perspectiva de la administración académica”, modificando la pregunta: “cómo nos ven nuestros accionistas” por: “cómo nos ven los líderes universitarios”.
- b) La original “perspectiva del cliente” fue cambiada por la “perspectiva de los dueños o sostenedores de la Universidad”, identificando a estudiantes y a empleadores de los egresados, algún organismo público en el caso de las universidades estatales, como los mayores sostenedores (stakeholders). Para las otras perspectivas se mantuvieron los nombres.

Como se ha señalado, el CMI sugiere que la organización sea vista desde cuatro perspectivas, desarrollando métricas, recogiendo datos y analizándolos para cada una de esas perspectivas. Estas perspectivas claves que conducirán al éxito en las universidades son:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Esta perspectiva recoge la habilidad de los empleados, la calidad de los sistemas de información y los efectos de la coordinación de los procedimientos y rutinas de la organización en el logro de una actuación o desempeño que represente un gran adelanto. Los procesos solamente tendrán éxito si son conducidos por empleados adecuadamente formados y motivados, provistos con información precisa y a tiempo.

Aquí, se examinan los factores más subjetivos que contribuyen a un alto rendimiento, tales como el clima del lugar de trabajo, la moral de los empleados, estrategias profesionales de desempeño, uso efectivo de la tecnología, etc. En la Universidad se podría enfatizar en esta perspectiva la capacidad de la organización de sostener e incrementar la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente y de mejorar los procesos de eficacia y eficiencia, que siguiendo a Bayley et al. (1999) se puede agrupar en:

- a) Enseñanza
- b) Calidad de las instalaciones para los alumnos
- c) Procesos de conducción de la misión y sistemas de recompensa.

Los objetivos del primer bloque tienen relación con los docentes, tecnología, programas y malla curricular, así como mejoras en la enseñanza y pedagogía. En el segundo grupo los objetivos van dirigidos hacia: instalaciones físicas adecuadas, suficiencia de las salas de clase para los alumnos e instalaciones para proporcionar una educación global. En el tercer grupo, los

objetivos van dirigidos a evaluaciones de la planificación estratégica, documentación de cada uno de los procesos, la medición y evaluación de los sistemas de la recompensa en la Universidad.

Perspectiva de los procesos internos:

Esta perspectiva se centra en objetivos e indicadores que informen sobre la mejora de los procesos internos que conducen al éxito financiero y al logro de clientes satisfechos. Para alcanzar los objetivos organizacionales y las expectativas de los clientes, las organizaciones deben identificar los procesos claves en los cuales se debe sobresalir.

Estos procesos claves son controlados para garantizar que los resultados sean satisfactorios. Los procesos internos son los mecanismos a través de los cuales las expectativas de rendimiento son alcanzadas. Las medidas de los procesos internos se dirigen a cosas tales como la productividad, precisión en el tiempo, competencias claves y uso efectivo de la gente y los recursos de información.

Entre los objetivos de la perspectiva interna en una Universidad se incluye la excelencia en la enseñanza y aprendizaje, excelencia en una malla curricular innovadora, proveer a los profesores un ambiente de trabajo que facilite el cumplimiento de sus metas, etc.

Perspectiva del cliente:

En la que se recogerían los objetivos e indicadores relacionados con la ampliación de nuestro ámbito de actuación, fidelidad de los usuarios a nuestros servicios, aumento de satisfacción de estos, la mejora de la imagen de la institución, así como las relaciones y las comunicaciones con su entorno (López y García, 2007, p. 454). Existe una creciente aceptación de que la administración de la universidad debe entender y dirigir las necesidades y requisitos de aquellos a quienes sirve.

Así pues, esta perspectiva capturaría la habilidad de la organización para proporcionar bienes y servicios de calidad, la efectividad de su entrega, el servicio global al cliente y su satisfacción. Operaciones que generan ingresos tales como bibliotecas de campus, facilidades de aparcamiento y servicios de comedor también suponen retener y expandir la base existente de clientes.

En ese sentido, es necesario valorar la actuación desde las perspectivas tanto de clientes quienes reciben los servicios (estudiantes, facultad, personal, alumnos, etc.) como de los stakeholders que juzgan nuestra efectividad y tienen un impacto directo o efecto en nuestro éxito o fracaso

(legisladores, regentes, donantes, agencias de subvención, etc.). Identificar los clientes y stakeholders claves y entender sus necesidades es el primer paso en el diseño de medidas dirigidas a los clientes.

Perspectiva financiera:

Incluiría los objetivos e indicadores relacionados con la mejora de la situación financiera de la Universidad. Para las organizaciones públicas, las consideraciones financieras raramente serán el objetivo principal. El éxito de las organizaciones públicas debería ser medido a través de cuán eficaz y eficientemente cumplen las necesidades de sus clientes. Así pues, aquí no se trata de maximizar el beneficio, sino de prestar los servicios con calidad, eficacia y empleando el menor volumen de recursos.

Un conjunto de medidas financieras claves, tales como la ratio de operaciones netas, estado de recursos, ratio de reinversión, competitividad de investigación y capacidad deudora, valoran la riqueza financiera de la universidad. En el nivel operativo, los objetivos y medidas financieras se centran en la ecuación coste/calidad de los servicios y en una reducción de los costos de anulación de estrategias dentro de áreas específicas del negocio. Así pues, en esta perspectiva se pueden identificar fundamentalmente tres aspectos:

- a) Las fuentes de financiación de la institución universitaria
- b) Cómo asignar los recursos a las distintas unidades orgánicas, es decir, las decisiones de financiación e inversión
- c) La mejora de la eficiencia.

Por último, hay que tener en cuenta que, en las IES, y en especial en las Universidades públicas, podría prevalecer la perspectiva de clientes, o usuarios, la que culmine el esquema de relaciones causa-efecto en vez de la financiera, ya que la satisfacción y utilidad de la formación recibida por los alumnos y la satisfacción en general de todos los usuarios de los servicios que prestan podrían traducirse en el cumplimiento de las aspiraciones de la sociedad. De forma general en la Figura 3, se muestra el resumen de las perspectivas del CMI en las Universidades.



Figura 3. Perspectivas del CMI en las Universidades.

Fuente: Basado en: Ramírez. (2010).

De acuerdo con la Figura 3, el CMI constituye un instrumento válido para clarificar y comunicar la estrategia, así como para gestionarla, pudiéndose concepcuar como un sistema de gestión estratégico basado en diferentes perspectivas y en las que la mayoría de ellas hacen referencia al análisis de los intangibles. Por lo expuesto, el CMI resulta especialmente idóneo como instrumento de reconocimiento, valoración y gestión de los intangibles, permitiendo a la empresa visualizar el estado y la evolución de aquellos elementos que le permiten mantener una ventaja competitiva en el mercado. En este sentido, Cañibano et al. (2000, p. 170) señala “la utilidad del CMI reside en que permite a los gerentes controlar simultáneamente los resultados financieros en el corto plazo y el progreso de la adquisición de los intangibles que aseguran el éxito de la empresa”.

En la Figura 4, se muestra las relaciones entre las fases del CMI y los componentes del Talento Humano, mismas que son necesarias para establecer la gestión estratégica como herramienta para el mejoramiento continuo en las IES. En este contexto, es justo reconocer las ventajas desde el punto de vista de la gestión, dado que su implantación no está exenta de dificultades (Kaplan y Norton, 2001, p. 389-390; Mora y Vivas, 2001, p. 98; López y García, 2007, p. 470) derivadas, principalmente, de que la planeación estratégica debe elaborarse en base a un mejoramiento continuo, donde se comprometa el apoyo y colaboración del equipo directivo; además, debe ejecutarse la estrategia de forma consensuada; los indicadores seleccionados deben estar suficientemente justificados y en un volumen adecuado; los empleados deben implicarse en el proceso, necesitando medios informáticos que apoyen el proceso y, por último, los indicadores empleados deben centrarse tanto en el corto como en el largo plazo.

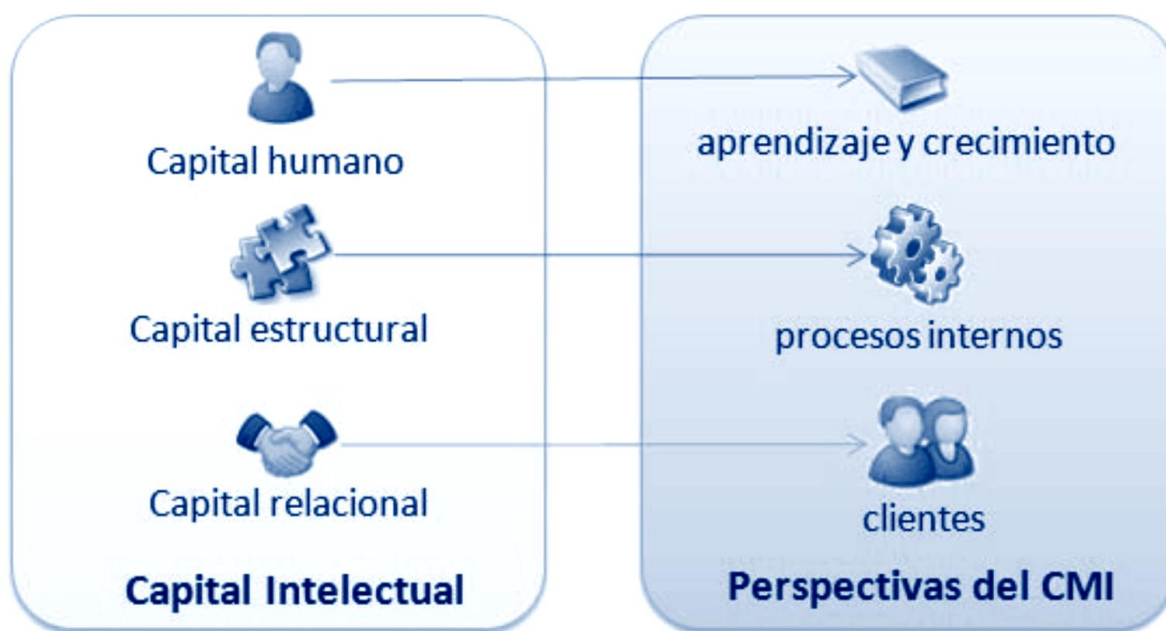


Figura 4. Relaciones entre las fases del CMI y los componentes del Talento Humano.

Fuente: Basado en: Ramírez. (2010).

Las universidades se encuentran inmersas en un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por una creciente internacionalización y demanda de la educación superior, donde gestionar adecuadamente el capital intelectual de las universidades llega a ser crítico. El creciente interés en las IES por gestionar adecuadamente su capital intelectual es debido a que su principal activo reside en la creación, desarrollo y difusión del conocimiento.

En concreto, la universidad lo que produce es conocimiento, bien sea a través de la investigación científico-técnica (resultados de investigación, publicaciones, etc.) o bien a través de la docencia (estudiantes formados y relaciones productivas con sus *stakeholders*). Asimismo, los recursos más valiosos de una universidad son sus docentes, investigadores, gestores y estudiantes con sus relaciones y rutinas organizacionales.

Por lo anterior, y a pesar de que los principales inputs (insumos) y outputs (resultados) son básicamente intangibles, existen muy pocos instrumentos para medirlos y gestionarlos. De hecho, existen pocas universidades que se han lanzado al desafío de intentar medir, gestionar y presentar información sobre su capital intelectual. En este sentido el CMI, es uno de los primeros trabajos que aportan una visión integral de los sistemas de medición para la gestión, incorporando además de los aspectos financieros, elementos tales como el mercado, los recursos humanos o los procesos internos que condicionan la obtención de resultados económicos por parte de la organización.

Según lo subrayado, el CMI integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, en coherencia con la estrategia y la visión de la organización. Por lo tanto, el CMI supone un avance respecto a los tradicionales modelos de gestión financieros, ya que comienza a tener en cuenta los recursos intangibles. La elección del CMI como sistema de gestión de intangibles en las universidades se debe a que, hoy por hoy, es considerado como una de las herramientas más eficaces para implantar y hacer operativa la cultura de la calidad y el incremento del rendimiento, y a que ya ha sido implementado con éxito en algunas universidades.

La experiencia ganada del estudio de casos realizado en este trabajo nos proporciona una base explicativa de cómo las universidades están midiendo y gestionando su capital intelectual. En concreto se ha constatado que en la elaboración del CMI es necesario partir de la visión y estrategia de la institución. Con este fin, un importante paso de inicio es el desarrollo de un Plan Estratégico institucional que recoja los objetivos y estrategias a largo plazo, así como las líneas de trabajo.

La construcción del modelo se hace de tal forma que los indicadores diseñados para cada caso particular mantengan entre ellos una fuerte conexión, planteada en forma de relaciones de causa-efecto a lo largo de la cadena de valor objeto de análisis. Tales indicadores pueden ser de tipo cualitativo (encuestas de opinión realizadas al personal docente e investigador, al personal de administración, a los alumnos, a las empresas, etc.) o cuantitativo.

Definido el conjunto de indicadores para cada perspectiva, éstos se registran con valores históricos, se comparan con una meta o indicador objetivo y con el valor que resulte de las mejores prácticas (benchmarking). Finalmente, es necesario realizar una revisión periódica del modelo con el fin de adaptarlo a nuevos desafíos. Por último, señalar que el compromiso institucional resulta esencial de cara a desarrollar una adecuada gestión del capital intelectual en las universidades.

Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior

La internacionalización en las IES es un tema de trascendencia institucional y su estudio por parte de diversas disciplinas es cada vez mayor. La internacionalización en la actualidad, constituye un desafío, en este sentido, Altbach, Reisberg y Rumbley (2009) en la Conferencia Mundial de Educación Superior señalaron que si bien, en el pasado, las universidades siempre habían estado influenciadas por las recomendaciones de los organismos internacionales; a

principios de la década del siglo actual, de manera acelerada, las universidades se han adaptado a los retos que actualmente presentan la globalización económica y la Sociedad de la Información. Sin embargo, surgen dos cuestionamientos, relacionados con los referentes de la internacionalización regional, en este caso, en América Latina y el Caribe, y luego, en el contexto en el que están sucediendo está transformación paulatina.

Respecto al contexto en el que se hayan insertas las IES cabría mencionar la importancia que cobran en la agenda de la educación superior, los temas relacionados con la gestión del conocimiento, la calidad y la pertinencia de los planes de estudio, la responsabilidad social universitaria, la ética del conocimiento y la necesidad de nuevos paradigmas para comprender la complejidad de los desafíos globales y locales en un contexto plagado de incertidumbres.

En este entorno, se destaca que la economía global del conocimiento les exige a las universidades hacer más con menos, obligándolas a prestar más atención a la internacionalización, en particular, de su plan de estudios porque en el perfil profesional por competencias de los programas educativos de todas las disciplinas se señala que las competencias de los estudiantes universitarios tendrán que reflejar sus conocimientos, capacidades y habilidades para operar en un mundo más interconectado globalmente.

Es interesante analizar como los diferentes eventos que acontecen académicamente en diferentes partes del mundo propician un cambio en el panorama de la educación superior y su dimensión internacional, lo que demuestra la aparición de nuevos valores, enfoques y relaciones académicas al respecto. En este sentido, (Zahur, 2011, p.: 13) destacó que, los nuevos retos a la educación superior son:

- **Fuerte crecimiento de la demanda de la educación superior debido a la llamada economía del conocimiento:** teniendo en cuenta las cifras de la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE) se estima que existen más de 100 millones de estudiantes, de los cuales, más de 7 millones cursan estudios en un país distinto al de origen. Además de la ampliación de cobertura; a través de los sistemas tradicionales de educación, las innovaciones tecnológicas en los campos de la informática y la comunicación han permitido el auge de la educación virtual, eliminando las barreras físicas entre el profesor y el alumno.
- **Algunos países han establecido o están estableciendo diferentes tipos de institucionalidad internacional:** acuerdos de franquicia de programas de educación superior, redes de instituciones y de programas y diversidad de convenios. No olvidar

que, empresas de carácter nacional o multinacional ofrecen de manera directa educación no formal -e inclusive educación formal titulada- dando origen a sistemas con presencia de universidades estatales, universidades privadas nacionales y universidades privadas extranjeras.

En las negociaciones del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios, la educación quedó incluida en los doce servicios negociables, lo que implica considerar la educación como bien de mercado, en tanto se le considera un gran negocio millonario, visión que se contrapone a la concepción de la educación como bien público. Adicionalmente, se ha visto cómo instituciones públicas, que por tradición funcionaban con recursos del Estado, ahora buscan alternativas de financiación ante la reducción de los aportes públicos.

Buarque (2005) señaló cómo las IES están ante una encrucijada, para lo cual se necesita romper cinco fronteras, lo social porque la universidad debe ser un actor clave en la "Declaración de Milenio" de las Naciones Unidas, la geográfica donde la universidad debe dar el mayor de sus saltos en términos de cooperación, para ser interactivo internacional, el epistemológico donde la universidad debe romper las barreras entre propósito científico y utópico, y dos más, los límites del diploma y de las disciplinas en que la universidad debe dirigir su aprendizaje permanente y también debe establecer políticas que permitan a sus académicos crear visiones que les permitan comprender los hechos que cada problema real exige con un enfoque simultáneo de las diferentes áreas del conocimiento.

Por si eso fuera poco en el contexto, la internacionalización de la educación superior es una realidad, ante la cual las universidades buscan diferentes estrategias y afrontan los retos derivados de los Tratados de Libre Comercio en el marco de los Acuerdos suscritos en la OMC, institución que regula los intercambios comerciales entre las naciones, el comercio de bienes industriales, agrícolas, los derechos de propiedad intelectual. No es de extrañar que, los expertos en el tema recalquen un cambio en la gestión de la internacionalización universitaria.

Los diferentes modos de prestación del servicio educativo presentan dinámicas de acelerado crecimiento, los llamados proveedores tienen más presencia y es cada vez más numerosa y variada la oferta y el tipo de cursos; la adquisición de instituciones ya establecidas en los países, ratifican el interés de los capitales por invertir en el negocio de la educación superior en la medida que se continúe dando mayor valor a la formación, por el papel que juega el conocimiento en los procesos productivos y el mercado laboral. Es por ello el auge creciente de los convenios para intercambio académico, los esfuerzos interinstitucionales para desarrollar

programas conjuntos y/o de doble titulación, organizar misiones al exterior en búsqueda de acuerdos de cooperación o alianzas con universidades extranjeras, y fortalecer la internacionalización de la educación superior.

Sin embargo, quedan temas por resolver, como la participación comprensiva del profesorado a la tarea universitaria de internacionalización, particularmente; de los programas educativos de distinto nivel que oferta su institución universitaria. Knight (2008) señala que la internacionalización cambia el mundo de la educación superior y la globalización cambia el mundo de la internacionalización. Las universidades deben seguir siendo lo que han sido, instituciones sociales donde la internacionalización continúa siendo un componente transversal. Especialmente hoy cuando la cooperación internacional se empieza a ver como un bien común, un espacio vital de la educación superior.

No todo lo que acontece entorno a la internacionalización de la educación superior se percibe como el esfuerzo hacia el bien común, debido a la cultura global, la competencia global por el talento, la aparición de instituciones universitarias internacionales, la creciente complejidad de las actividades transfronterizas como el comercio de los títulos universitarios son sólo algunos de los temas de mayor debate educativo. Scott (2005) señala que tanto la internacionalización y la globalización son fenómenos complejos con muchos hilos, también Brandenburg y De Wit (2011) observaron con esta distinción, la internacionalización a menudo se considera "buena" y la globalización "mala" lo que demuestra la complejidad en el debate sobre este tema.

De acuerdo con Gacel-Ávila (2000), la globalización es el catalizador, mientras que la internacionalización es la respuesta estratégica en torno a la internacionalización porque hay varias interpretaciones diferentes, regionales y temáticas; internacionalización ha pasado de ser un enfoque reactivo a una cuestión estratégica de valor para la universidad. Mucha gente se pregunta: ¿la internacionalización de las IES es una respuesta a la globalización? O ¿Las IES son un agente activo en la globalización? El hecho es que la mayoría de las IES incorporen la internacionalización en sus declaraciones y planes estratégicos. También, presten mayor atención a la contratación de profesores con los fondos diversos y la experiencia internacionales.

Cabe señalar, la internacionalización se concibe como una de las formas en que la educación superior reacciona a las posibilidades y desafíos de la globalización. Es tanto un objetivo como un proceso, que permite que las IES logren una mayor presencia y visibilidad internacional aprovechando los beneficios que están presentes en el exterior.

Implica también, como señalan De Wit y Knight: “el proceso de integración de la dimensión internacional, intercultural y global en las metas, funciones (enseñanza/aprendizaje, investigación y servicio) y en la entrega de educación superior” (2008, 23). Beneitone resalta que:

“la internacionalización de la educación superior comprende los procesos de movilidad tanto de investigadores, profesores, administrativos y estudiantes [...] Incluye también la conformación de redes de relaciones y programas interpersonales, interdepartamentales, inter-facultades, institucionales, tanto bilaterales como multilaterales, que contribuyen con los procesos de internacionalización. Adicionalmente, también comprende la internacionalización del currículo como una de las tareas más complejas de estos procesos, dadas las implicaciones institucionales que tiene”. (2008, S/P).

En otras palabras, las IES deben trabajar en la pertinencia de los planes de estudio, acreditación de estos, habilitación de su profesorado y en la ejecución de la internacionalización en las reformas curriculares y las definiciones de las competencias de los egresados universitarios. Por ejemplo, en la introducción de idiomas, aún con todo lo debatible que resulte ser, o el enfoque de interculturalidad.

Al respecto, el idioma anglosajón se ha convertido en la oferta más importante en las universidades, ya que es el idioma principal de la globalización y también una herramienta importante para la internacionalización. Bernard señala que "cerca del 97 por ciento de la población mundial habla aproximadamente el 4 por ciento de las lenguas del mundo, por el contrario, el 96 por ciento de las lenguas del mundo son habladas por el 3 por ciento de la población mundial" (2006:142).

Expertos de la UNESCO, reunidos en el París en el año 2003, refieren que para elaborar el documento denominado *"Protección de las Lenguas en Peligro"* afirman que, si bien la diversidad lingüística es fundamental para el patrimonio de la humanidad, todavía existen seis mil idiomas, pero muchos están en peligro. Más que eso, el 50 por ciento de esas seis mil lenguas están perdiendo hablantes pues cada catorce días muere una lengua y, alrededor del 90 por ciento de todas las lenguas pueden ser sustituidas por las lenguas dominantes a finales del siglo XXI. ¿Qué irá a pasar? Es la cuestión.

Después de la explicación somera de este contexto, la internacionalización como objetivo de política educativa a nivel institucional, permite que las IES alcancen una mayor visibilidad

internacional y aprovechen los beneficios que derivan de esta presencia mundial. En cuanto a la evolución de la internacionalización de la educación superior en el plan de estudios.

Knight (2008) y Beelem (2011) respectivamente definen dos componentes, la internacionalización en casa, donde el plan de estudios prepara a los estudiantes para estar presentes en un mundo global. Por lo tanto, las actividades de esta dimensión son los planes de estudios, los programas de enseñanza, los procesos de aprendizaje, las actividades extracurriculares, el enlace con la cultura local o los grupos étnicos, y las actividades de investigación académica.

El segundo componente es la internacionalización en el extranjero, incluidas todas las formas de educación; a través de las fronteras, la movilidad de estudiantes y profesores, así como, los proyectos de movilidad, programas y proveedores. Por cierto, lugar donde el idioma inglés es tan importante. Aún hay mucho que comprender acerca de la internacionalización en el currículo universitario, más aún si se hace hincapié en la relación entre lo local y lo global en el proceso de internacionalización del plan de estudios.

También, se precisa de reconocer que el carácter de un currículo internacionalizado, hasta cierto punto, depende de la disciplina, pero hay otros factores importantes, tales como el contexto institucional quien ejerce una fuerte influencia. La tendencia es entender, cada vez más, la internacionalización como un medio para el desarrollo institucional y como un modo de complementación de las capacidades de las universidades que permita la realización de actividades conjuntas y una integración con fines de mutuo beneficio.

La internacionalización del currículo necesita la incorporación de referentes internacionales, también ofrecer y realizar cursos en otros idiomas o pasantías de estudiantes en países de lengua diferente a la del país con el fin de contribuir con el dominio de idiomas. Si bien la mayoría de los países de la región tienen el español como lengua materna, en el continente se tienen posibilidades de otras lenguas como portugués, inglés, francés y holandés.

Sin embargo, Knight (2008) refiere que, el personal docente todavía no sabe lo que hace para fortalecer la internacionalización del plan de estudios dentro de sus contextos disciplinarios e institucionales, o peor aún, piensan que no tiene nada que ver con ellos o se muestran reacios, poco convencidos a la obligatoriedad del aprendizaje de un segundo o tercer idioma. En este sentido, está más que probado lo que dice Bartell:

"algunas disciplinas tienden a perpetuar un enfoque relativamente estrecho en la falta de perspectivas, conceptualizaciones y datos interculturales e internacionales,

precisamente en un momento histórico en que la necesidad de una perspectiva internacional e intercultural se convierte en una amplia necesidad en lugar de una opción”. (2003, 4).

Sin lugar a duda, las disciplinas que van desde la A a la Z imprimen su impronta en el universitario que egresa al mercado laboral, empero, dentro de las competencias que debe demostrar están englobadas en todos los esfuerzos académicos que un curriculum internacionalizado define y forma. Por lo anterior, es pertinente discutir sobre aspectos en la internacionalización del plan de estudios, y el papel que juegan las agrupaciones universitarias y los organismos regionales. Todo lo cual es básico para el enfoque de la dirección estratégica en las IES y la maximización de la internacionalización a través de herramientas financieras, como la vista para la gestión del capital intelectual en las universidades, relacionada con el Cuadro de Mando Integral.

El contenido de las acciones y esfuerzos concernientes a la internacionalización en las IES por parte de los gobiernos y organismos regionales demuestran que las universidades son instituciones con un origen internacional, que establecen mecanismos de cooperación y programas interinstitucionales en torno al intercambio académico, la movilidad estudiantil, titulaciones conjuntas, entre otras actividades. Sin embargo, aún son escasas las buenas prácticas y acciones sobre el tema, por parte del profesorado y el trabajo académico que realizan en su práctica cotidiana o su trabajo en el diseño y/o actualización curricular.

En torno al tema de la internacionalización, se precisa trabajar más al respecto por la importancia que tienen como actores universitarios en el trabajo de internacionalizar el plan de estudios, trabajar con alumnos extranjeros y asesorar a sus propios alumnos para participar en programas de movilidad internacional. En América Latina, si bien ha habido grandes esfuerzos para avanzar en sus sistemas de educación superior, otros países del mundo también lo han hecho, y con mayor rapidez.

Por lo antes descrito, se constata que, en América Latina, en términos comparativos, continuará teniendo una presencia significativa en el mercado global. Sin embargo, se corrobora que es una región exportadora de estudiantes de posgrado; que las universidades latinoamericanas apenas comienzan a organizarse en torno a la internacionalización de sus actividades educativas y, por consiguiente, la internacionalización es más un discurso que una realidad que se vea reflejada en los planes y programas educativos.

Es relevante para el estudio de este tema, especialmente con respecto a lo que hay que entender en relación con la internacionalización del currículo por parte del personal académico, el profesorado necesita comprender qué y cómo enseñar, o cómo traducir eficazmente la política institucional en su área. En momentos en que la internacionalización se ha convertido en algo más burocrático y centrado en objetivos cuantitativos, requiere un cambio sustancial en la mentalidad y el enfoque, sobre todo en el diseño curricular de los planes de estudio de las universidades con la responsabilidad social.

Es crucial para diseñar e implementar, con la participación de los diferentes miembros del personal de la universidad una política de internacionalización se centró en el interés institucional, establecido; a través de las estructuras organizativas y programáticas, adecuada y profesional para asegurar la institucionalización y sostenibilidad.

Es comprensible que los países organicen de manera más transparente a la sociedad sus políticas educativas universitarias; que sus distintas instituciones educativas oferten programas educativos de calidad tanto a nivel de licenciatura como posgrados; acrediten sus programas, habiliten a sus profesores y mantengan programas administrativos de mejora continua. Por lo tanto, es importante analizar por qué, cómo y por qué de la internacionalización en el conocimiento actual, se tienen que identificar las estrategias de los programas estratégicos, especialmente en términos del currículo.

Además, identificar y estudiar todos los casos de internacionalización del plan de estudios en las universidades y derivarse de ellas las buenas prácticas. Asimismo, las universidades tienen que pensar cuidadosamente acerca de conservar su propio idioma porque es una manera también de proteger su cultura, pero debe encontrar la forma de manejar el lenguaje de la globalización, el inglés.

Lo anterior implica que la dimensión internacional que pretende incorporar la universidad a sus tareas misionales debe integrarse a los propósitos de desarrollo estratégico de las instituciones y de la sociedad latinoamericana y caribeña. De lo contrario, ingresar al mundo del intercambio internacional sin estar alineados con los propósitos institucionales y con las necesidades de la sociedad en una perspectiva de largo plazo, significa destinar recursos y esfuerzos personales que tendrán muy bajo impacto y la dimensión internacional será considerada como una tarea adicional y marginal, además de una carga financiera.

Lo subrayado, demuestra que la internacionalización es y será siendo un instrumento de la política pública educativa para regular el trabajo que realizan las universidades, formando a los

profesionistas del mercado laboral, los cuales deberán demostrar entre sus competencias, que piensan global y actual local; que se adaptan a un mundo cada vez más globalizado. En consecuencia, se presentó así algunos referentes para las universidades de los organismos y redes latinoamericanas que apoyan el proceso de internacionalización en las diversas actividades académicas que organiza una universidad. Aún queda un largo camino por recorrer para insertar las políticas y prácticas de la implementación de currículos universitarios.

Capítulo II. - Administración Estratégica y Talento Humano

Integración de la administración estratégica para fortalecer la gestión del Talento Humano

Gina Ximena Campozano Chiquito²

Integración administrativa estratégica y su relación con la gestión del Talento Humano

Se resalta la integración administrativa estratégica y su relación con la gestión del Talento Humano es útil para conocer sobre los valores a través de las personas. Con ello se busca resaltar la importancia de alinear la gestión estratégica con la gestión eficaz del talento humano, centrándose en como las decisiones estratégicas de las instituciones impactan directamente en la adquisición, desarrollo y retención del Talento, el cual es clave para el logro de los objetivos organizacionales. Por ello a continuación se explora, como las instituciones diseñan estrategias que aprovechen al máximo el potencial humano, convirtiéndolo en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Fundamentos teóricos sobre la planeación estratégica de las unidades de talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Estudios de Durán, Crissien, Virviesca y García (2017) refieren que, las empresas, no importa su tamaño, deben estar preparadas para las transformaciones y tener la capacidad para adaptarse al cambio. Por ello se deben crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el talento humano, de esta manera el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. En este contexto, los autores refieren, además, que la planificación se enlaza con la definición de las metas y estrategias de la empresa.

En virtud de ello, la empresa asigna personas encargadas de orientar y realizar las tareas. Esto requiere de un proceso en el que se motiva a los empleados, se crean canales de comunicación y se coordina el trabajo, siempre bajo el amparo de un líder.

Para Jara, Asmat, Alberca y Medina (2018), gestionar el talento humano es asumir una perspectiva estratégica de dirección, otorgando valor a la organización mediante acciones

²Magíster en Administración Pública. Ingeniera en Auditoría. Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, (Ecuador). E-mail: campozano-gina8884@unesum.edu.ec. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6542-3069>

encaminadas a elevar el nivel de conocimiento, habilidades y capacidades del talento humano, de esta forma esta será competente, puesto que tendrá un valor agregado y será diferenciado entre otras compañías, mostrándose competitivos en el mercado actual. Estos autores plantean, además, que, mediante la aplicación de la dirección estratégica en la gestión del talento humano en una institución, se va a conseguir un nivel óptimo en:

- Conocimientos, son un grupo de datos que se adquiere mediante la observación o la experiencia de una persona.
- Habilidades, son las que permiten aplicar los conocimientos adquiridos anteriormente con el objetivo de solucionar alguna situación.
- Capacidades, son condiciones afectivas, cognitivas y psicomotoras indispensables para aprender y lograr desarrollar alguna actividad.

Así mismo, Galeano (2019) afirma que, la gestión del talento humano visto desde un enfoque de dirección estratégica obtiene la máxima creación del valor para la organización, conjugando acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos. Es una herramienta que posibilita tener en cuenta la capacidad de lograr un empoderamiento del talento humano que se encuentra dentro del sistema, con el fin de tener insumos actuales y de esta manera se llegue a una sinergia para el completo desarrollo de la organización.

La Política de gestión estratégica del talento humano está orientada actualmente a la creación de valor público, teniendo en cuenta la responsabilidad que tienen las áreas de talento humano de las entidades como líderes de procesos, a través de las acciones que produzcan el adecuado desarrollo de las personas y sus comportamientos, generando el mejoramiento de las entidades, la satisfacción del servidor público, la productividad del sector educativo, el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento del país (Minedu, 2020).

Gestión de talento humano

Alvarado, Barba (2016), plantean que las personas ponen no solo su fuerza de trabajo sino también su talento al servicio de la organización. Asumen sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias en la resolución de problemas de la organización. El talento humano es vital para el funcionamiento de cualquier organización, la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo

de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.” (Vallejo, 2016 pag.16)

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (Vallejo, 2016 pag.16).

El mismo autor plantea “La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar y busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador”.

Pico (2016), refiere la necesidad de motivar y comprometer al talento humano para conseguir el éxito que se espera alcanzar. La gestión del talento humano es un aspecto indispensable para cumplir con los objetivos y las metas organizacionales. En ese mismo orden, Ibarra, (2016) plantea que gestionar el talento humano está estrechamente vinculado con la manera en que la organización desarrolla, motiva e involucra el potencial de sus trabajadores, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización.

En la actualidad la gestión del talento humano tiene que ser más subjetiva y más afinada. Determina los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos (Fernández, 2017).

Las instituciones del Estado se encuentran en un proceso de transición que tiene por objetivo brindar a los ciudadanos servicios de calidad, dejando atrás la anterior imagen del servidor

público ineficiente y carente de empatía por el trabajo que desempeña. La gestión del talento humano se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas (Fernández, 2017).

Dahshan, Keshk, & Dorgham (2018), enfatizan que las organizaciones gestionan el talento humano mediante la selección, identificación, desarrollo y retención de los mejores talentos. Deben propiciar el desarrollo de su potencial para los puestos más estratégicos, mostrándoles cómo utilizar sus fortalezas para ayudar a obtener beneficios organizacionales.

Según Vera y Blanco (2019), la gestión del talento humano incide en la mejora del desempeño de sus trabajadores. Es fundamental que las organizaciones desarrollen herramientas que le permitan una efectiva competitividad. Pantoja (2019), agrega que en las organizaciones la gestión del talento humano debe estar encaminado a desarrollar políticas destinadas a disponer del capital humano en el sentido cuantitativo y cualitativo preciso.

Ramírez, Espíndola, Ruiz y Hugueth (2019), afirman que la gestión del talento humano admite anticipar y dirigir el cambio para crear estrategias que certifiquen la razón de ser de la organización y su desarrollo futuro. Desarrolla cualidades competitivas en la implementación de políticas y crea una estructura organizacional que sea favorable. Así mismo Galeano (2019), al definir la gestión del talento humano, asevera que su objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, conjugando acciones encaminadas a disponer del más alto nivel de conocimiento. Es un enfoque estratégico de dirección.

Proceso de gestión de talento humano

Para Orozco (2016), la moderna gestión del talento humano implica varias actividades. El autor enumera la descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

Vallejo (2016), identifica diversos procesos administrativos fundamentales para la gestión del talento humano. El mismo se refiere a: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar y busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador.

Para Barceló (2017), son diez los procesos claves en la gestión del talento humano que permiten proyectar de mejor manera a una institución, estos son:

- Planificación de Recursos Humanos. - esta permite que la institución se proyecte de manera estratégica y planificada para tener acceso y retención del talento.
- Reclutamiento. - este proceso es la capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el *employer branding*.
- Incorporación a la empresa. - Cuanto se trabaja este proceso, este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización.
- Plan estratégico. - Mediante la creación de un plan las instituciones realizan procesos de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.
- Evaluaciones 360.- La dimensión de este tipo de evaluación permite tener una herramienta que proporciona a los centros decisores la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- Desarrollo del liderazgo. - Se refiere a las actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- Desarrollo profesional. - este proceso permite establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.
- Programas de Reconocimiento. - Las instituciones deben tener métodos de reconocimiento, y motivar a las personas que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
- Competencias. - se refiere a los comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
- Retención. - Mediante este proceso la entidad debe realizar un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del talento de calidad, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

Ramírez, Chacón y El Kadi (2018), manifiestan que la forma y estilo de seleccionar al personal, reclutarlas, integrarlas y orientarlas, hacerlas productivas, promover su autodesarrollo, recompensarlas, evaluarlas y auditarlas, son parte esencial del proceso de talento humano. Este proceso representa un eslabón dentro de la cadena de valor socio competitiva estratégica de la empresa.

Ramírez, Billalobos & Herrera (2018), indican que gestionar adecuadamente el talento humano implica integrar, organizar, desarrollar y retener dicho talento. Los referidos autores, refiere

que en el proceso de gestión del talento humano es fundamental la selección adecuada del personal, el diseño de los puestos de trabajo y la evaluación del desempeño. En ese mismo orden precisan la necesidad de capacitar y desarrollar al personal de la institución, instituir indicadores como la gratificación y calidad de vida en el trabajo.

Para Flores (2019), son seis los procesos de la gestión del talento humano:

- Admisión de personas: Reclutamiento
- Organización de personas: Cultura corporativa.
- Compensación de personas: Incentivar y motivar.
- Desarrollo de personas: Capacitación y desarrollo.
- Retención de las personas: Permanencia.
- Evaluación de las personas: Medir rendimiento laboral

Importancia de la gestión del talento humano

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos.

El capital humano es el bien máspreciado con que cuenta una organización. Al respecto Gualdrón (2016), insiste en que invertir en el talento humano debe ser una de las actividades fundamentales de toda organización. Es vital refiere el autor, mantener al personal satisfecho con todos los aspectos que rodean su vida laboral desde su puesto de trabajo hasta el vínculo de pertenencia que establezca su familia con la organización. A pesar que el retorno de esta inversión en principio no es tan claro, es una inversión que siempre genera sus frutos, en especial como ventaja competitiva, solo se debe ampliar la mirada para observar su verdadero alcance.

Gualdrón (2016), refiere que invertir en el talento humano, contribuye al fortalecimiento y posicionamiento de la organización como aquella que no solo busca mayores ingresos o utilidades, sino que también se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y de sus familias, mejora su imagen en el mercado como una empresa familiarmente responsable.

Por otro lado, Pico (2016), plantea que es fundamental contar con un talento humano comprometido y motivado para ser exitoso, de ahí la necesidad de cuestionarse de forma

permanente sobre el modo en que se está llevando la gestión y la manera en cómo debería darse en sí tal proceso para que se desarrolle sin ningún inconveniente, logrando identificar, atraer y capacitar para potenciar la productividad de la organización. El talento humano de una organización se considera muy importante para cumplir con lo que esta se proponga.

Además, Singh & Sanjeev (2017), indican que gestionar adecuadamente el talento humano es sinónimo de atraer personas calificadas y experimentales de acuerdo a su nivel profesional y/o técnico. Este se refiere a la adquisición de nuevos colaboradores puedan trabajar en una organización y su desempeño sea el mejor, lo que beneficiará a esta en general.

Según Ibarra (2016), se puede vislumbrar la importancia que tiene para las empresas la gestión del talento humano. Mientras en una organización exista una buena gestión de talento humano, es posible lograr el éxito, siendo las personas quienes en definitiva racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros.

Montes (2018), mencionó que: las competencias y habilidades de cada persona es ideal para desempeñar sus funciones en las organizaciones actuales e inteligentes con la clave del desarrollo efectivo de las mismas, teniendo como base la gestión de talento humano junto con sus atributos individuales como aporte al logro de objetivos organizacionales (p. 41).

Carhuaricra (2020), nos indica que el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos

Talento humano. Ventajas competitivas

Las organizaciones están comprometidas con sus clientes a ofrecer cada vez mejores servicios y productos. De ahí la necesidad de tener claridad en el enfoque y valor asignado al talento humano, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva.

La inversión en el capital humano tiene marcados intereses, el principal de ellos es que las organizaciones están comprendiendo que la tecnología, el dinero y otros elementos que hasta hoy configuraban los roles competitivos de los mercados han perdido su peso relativo. En base a esto, las personas ofrecen, por cierto, la posibilidad concreta de desarrollar una ventaja competitiva (Ledesma & Fernández, 2016).

Gualdrón (2016), Agrega, además, que el retorno de la inversión en el talento humano no solo se genera a través de mayores ingresos gracias al aumento de la productividad, la verdadera ganancia de esta inversión la veremos en la fidelización de los colaboradores con la organización, lo cual crea sentido de pertenencia, mejora el clima laboral, retiene el talento humano y aumenta el compromiso tanto del colaborador como de su familia con la organización.

Miranda (2016), asegura que el talento humano en la actualidad es un indicador para medir la competencia, este es el generador de ventaja competitiva, logrando establecer diferencias entre una empresa y otra. Por su parte Montoya & Boyero (2016), precisa que la ventaja competitiva de una empresa puede ser sostenida y perdurable en el tiempo siempre que el personal de la organización desarrolle habilidades y competencias.

Sostiene, además, que el talento humano es la fuente de la ventaja competitiva en la organización, marcando la diferencia entre una y otras. El talento humano brinda los conocimientos, las experiencias, actitudes y la forma particular de relacionarse con los demás. Sánchez y Herrera (2016), afirman que el talento humano es la fuente potencial para la sustentabilidad de la ventaja competitiva de la organización, aportando sus capacidades en la formulación de la estrategia institucional.

Boyero (2016), sustenta que el talento humano en la organización representa el conocimiento, la experiencia y las actitudes. El comportamiento que aportan las personas, el modo de relacionarse con sus semejantes, los objetivos propios y con el entorno es lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva y lo que marca la diferencia entre una y otra.

Montoya, Alveiro, Boyero, Martín (2016), plantean que hoy en día puede establecerse que la ventaja competitiva de la organización está medida en aspectos como la participación, la motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades que puede tener su personal que cada día trata de tener un desempeño que esté orientado a la consecución de los objetivos propuestos y que hace que la organización marque diferencia con respecto a las otras.

Ccami, Hinostroza (2020), plantea que gestionar el talento humano adecuadamente crea un ambiente armonioso de trabajo, en el que los colaboradores se sienten satisfechos realizando sus actividades, esto permitirá que ellos estén comprometidos con su centro de labor. Asimismo, esto permite saber cuáles son las competencias de cada persona, con lo cual se podrá aportar un valor agregado a los procesos productivos y con ello se logrará generar una ventaja competitiva en la organización, por esta razón se podrá crecer de forma continua.

Relación de la planeación estratégica y el talento humano

El talento humano ha evolucionado con el paso del tiempo y esto ha causado cambios importantes en la planeación estratégica de las compañías, por ello hoy en día se deben definir objetivos claros que vayan enfocados en desarrollar los roles que debe cumplir cada área para ir en concordancia con el objeto social de la empresa. La planeación estratégica, busca la contribución de las estrategias como pilares fundamentales de una empresa, enfocada en las fortalezas y debilidades que esta posee para determinar cómo las va a manejar y así visualizarse en un futuro, fijándose unos objetivos y metas a cumplir sin dejar de lado el ambiente interno y externo de la organización (Romero, 2020).

El área de talento humano de la mayoría de las organizaciones, viven en una búsqueda constante de trabajadores idóneos que puedan aportar conocimientos y ayuden al desarrollo del propósito planteado por la compañía, logrando la sostenibilidad, competitividad y la focalización del aporte al valor agregado en los productos y/o servicios ofrecidos (Bocanegra s. f.). Por lo antes referido, es que las compañías deben reconocer el valor que tienen sus colaboradores o cliente interno, ya que son necesarios para cumplir con las estrategias que se han planteado y así poder desarrollar su objeto social.

Para cumplir con lo expresado, se ve un cambio en la sociedad y se llega al enfoque de la proyección empresarial, en donde no solo se trabaja por el factor monetario, sino que se incentiva a trabajar por la cultura empresarial que se enfoca a la responsabilidad social y el talento humano, esto tiene por finalidad logran desarrollar las actividades con éxito y darle participación a los empleados en los múltiples beneficios logrados, entre estos, el bienestar social y la mejora del clima organizacional (Martinez s. f.).

En este sentido, refiere el citado autor que el reto está en gestionar con eficacia y eficiencia la gestión del talento humano de todas y cada una de las organizaciones, con esto se pueden crear mecanismos útiles en donde los colaboradores desarrollen sentido de pertenencia con la empresa y su objeto social, y así enfocarse al desarrollo de los objetivos organizacionales para obtener ventajas como la duración de la empresa en el tiempo y la sostenibilidad de esta.

La gestión del talento humano es crucial para el construir el éxito corporativo y visualizar el futuro con mayor confianza en el desarrollo de las estrategias planteadas (Zorro s. f.). Desde el punto de vista del alto gerente, se debe fortalecer esta área contar con la disposición y entrega de las personas, esto es fundamental, ya que un equipo comprometido logra grandes cosas.

La relación existente entre planeación estratégica y talento humano se ve en la necesidad de la obtención de buenos resultados en cuanto al área del talento humano, para lo cual es necesario la planificación del desarrollo de los objetivos que tiene cada área, ya que esto va de la mano con el objeto social de la empresa. Para ello, se necesita de un líder experto en formación humana que se encargue de gestionar y establecer los lineamientos que debe seguir cada integrante de la compañía.

Las organizaciones deben contar con un plan de acciones estratégicas, en el que destaque la visión de crecimiento y expansión, con esto se pone a prueba las fortalezas con las que cuenta y las oportunidades que muestra el mercado, de tal forma que el recurso interno deba plantearse nuevas responsabilidades para afrontar los retos que llegan. Al momento de planificar y precisar las metas de la empresa, se hace necesario contar con programas que permitan a la persona responsable, visionar los cambios del entorno y poner en práctica los modelos de adaptabilidad y afrontar desafíos (Ascencio, 2016).

Para minimizar las dificultades, la compañía debe contar con un líder estratégico en el área del talento humano, capaz de conocer y analizar con claridad la realidad que se vive y así poder orientar al personal hacia el logro de las metas propuestas. La gestión de las competencias es un factor clave para gestionar el desarrollo y subsistir a los cambios que plantea el entorno empresarial competitivo, en aras de fortalecer los conocimientos y habilidades destacadas de los colaboradores, se hace necesario el crecimiento profesional de los empleados.

En ese contexto, Losa (s. f.) indica que, el estímulo a los integrantes de la compañía a desarrollarse profesionalmente trae consecuencias positivas en el desarrollo de mano de obra competitiva. Se debe priorizar todo aquello que ayude a calificar en gran escala a la empresa y que lleve a los empleados a optimizar los recursos utilizados.

La planeación estratégica del talento humano según (Mendoza, López y Salas, 2016) está definida como el estudio de las necesidades del entorno interno y externo de la compañía y la aplicación de todas aquellas estrategias para asegurar a los empleados los recursos necesarios para llevar a cabo una labor digna. Para el cumplimiento efectivo de las estrategias se deben desarrollar políticas enfocadas a la motivación y el entrenamiento constante de los colaboradores.

El proceso estratégico, no es solo la formulación de nuevas estrategias, sino que también abarca su implementación y desarrollo (Valle Cabrera, 1995), para ello es necesario analizar los factores que determinan la gestión del personal, entre estos tenemos el entorno tecnológico que

va ligado directamente a los procesos de incorporación y capacitación del personal, el entorno jurídico que es el que enmarca las políticas sociales de la empresa, tal como los son los manuales con derechos y deberes, y el entorno social que es el que fija las cualidades y destaca la calidad del trabajador y busca el aprovechamiento de los recursos destinados para producir, de esta forma, se conoce el nivel de las compañías para enfrentar a la competencia y su capacidad para capacitar y motivar empleados que perduren y hagan perdurar a la compañía a través del tiempo.

Las metas que se deben cumplir en la planeación estratégica del talento humano son el desarrollo de la integración que tiene como foco hallar un componente estratégico que esté integrado con las políticas establecidas y lleve coherencia entre la línea que deben seguir los líderes de cada área y la percepción de los empleados sobre la compañía, es decir, se busca que el empleado sienta que lo bueno para la organización también es bueno para él, del mismo modo se deben crear compromisos entre la empresa y el empleado, ya que a mayor productividad del trabajador, mayor deben ser los medios disponibles para que este alcance sus logros personales, la flexibilidad ayuda a bajar las presiones que se pueden sentir a la hora de desarrollar una actividad y esto afectara directamente la calidad del trabajo producido (Garrido 2013).

Basado en el análisis realizado de la planeación estratégica y su relación con el talento humano se concluye que en toda organización es necesario poner en marcha estrategias que se enfoquen al desarrollo del talento humano y al fortalecimiento de los objetivos que se han planteado para ser competitivos en el mercado.

Importancia de la Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica según Mena (2015), para la empresa u organización es de gran importancia, el mismo permite establecer parámetros para conducirse en el presente y trazar la ruta hacia el futuro donde se quiere llegar. La planeación ayuda a reunir la información necesaria para conocer cuál es el lugar que ocupamos, donde queremos estar, al mismo tiempo, comprender los cambios que surgen y controlar aquellos que están a alcance.

La planeación estratégica según Popular (2015), permite establecer los criterios para controlar los procesos en la empresa. Reduce la incertidumbre y minimiza los conflictos, del mismo modo prevé los cambios y acciones en caso de que lleguen, disminuyendo considerablemente los riesgos que afecten de forma negativa a las empresas u organizaciones.

Según Mejía, Agudelo y Soto (2016), la planeación estratégica proporciona los recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización. En este proceso se determina la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas a seguir por la organización. La clara formulación estratégica es la génesis de los procesos de evaluación de la organización, empero no podemos dejar a un lado cualidades como el liderazgo de sus integrantes para la implementación, control y retroalimentación de los procesos (Tarapuez, Guzmán, y Hernández, 2016).

Por su parte Basurto (2016), considera la planeación estratégica como; una respuesta o manera de enfrentar las dificultades. Su importancia radica en caracterizar las actividades humanas y su entorno, centrándose en acontecimientos tales como: escasez de los recursos frente a necesidades múltiples y crecientes y la complejidad, turbulencia, incertidumbre y conflictividad.

Heilbrunna, Rabinb, & Rozenes (2017), coinciden con varios autores al precisar que la planeación estratégica determina, a través de una visión clara y objetivos bien definidos, dónde está una organización y dónde debería estar. Los autores reconocen en la planeación el establecimiento de objetivos a largo plazo y el desarrollo e implementación de acciones para el logro de estos.

Rizzo y Castro (2017), aseveran que la planificación estratégica asegura una estrategia sólida para cualquier tipo de organización. Constituye un instrumento valioso, sin importar cuán grande o pequeña sea la organización, ya que todos sus parámetros están orientados al cumplimiento de la misión de esta. Los planes estratégicos integran las agendas de actores locales en estrategias comunes, constituyendo una herramienta de vital importancia dado su fuerte componente programático y su capacidad para adaptarse a diferentes objetivos y entornos.

Ugalde (2017), advierten como un problema recurrente, en la mayoría de las pequeñas empresas, la falta de planificación. Muchas de ellas administran de forma empírica y resuelven los problemas en la medida que surgen. Este tipo de gestión dificulta el crecimiento y supervivencia de la empresa.

Por otra parte, refiere el citado autor, que cuando una pequeña empresa, define una planeación se establece cuáles son los procesos y recursos, que se deben aplicar para lograr los objetivos de forma eficiente y eficaz. Evitando así, las acciones improvisadas por parte de los líderes y

trabajadores de la empresa; cuando se actúa de acuerdo con unos planes, se brinda mayor seguridad a la entidad.

Además, Uzarskia y Broomeb (2019), plantean que en la planificación estratégica se definen un conjunto de proceso que ayudan a la organización a lograr sus metas y objetivos en un periodo de tres a cinco años. En ese sentido, refiere Bernal (2018), que la planeación estratégica constituye un logro que se hace efectivo con el desarrollo de las tres fases bien definidas: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia.

Según Weston (2020), la planificación estratégica guía la asignación de recursos en la organización, siempre enfocando la atención hacia las personas. Esboza la dirección y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados, delineando el estado futuro deseado.

Hernández, Trujillo, Narváez (2020), aseguran que la planeación estratégica es, un camino más claro si se toma en cuenta la implicación que tiene el entorno para que los planes de acción lleven al cumplimiento de las metas trazadas. Los líderes, no pueden ver la planeación como el instrumento que predice lo que pueda suceder en la organización, pero si puede identificar y proporcionar una adecuada toma de decisiones según el caso que se presente.

Las organizaciones constantemente están en búsqueda de ser exitosas, de ahí la necesidad de establecer objetivos que se puedan conseguir. Al respecto, Ojha, Patel, & Sridharan, (2020) refiere:

“la planificación estratégica dinámica podría ayudar a mejorar la capacidad de una empresa para integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas para abordar rápidamente ambientes cambiantes” (, p. 2).

Beneficios y ventajas de la planeación estratégica

Mena (2015), refiere que la planificación estratégica ahorra tiempo y esfuerzo en las actividades propuestas por la organización, asiste a los gerentes en la identificación de oportunidades y problemas que de manera sistemática se pueden presentar en escenarios futuros. Contar con la planificación estratégica, permite a los líderes de las organizaciones diseñar el futuro deseado, anticipándose a los problemas e identificar las acciones para lograrlo. La planificación estratégica permite centrarse en el cliente.

Palacios (2016), afirma que contar con un plan estratégico, facilita la organización de las personas, los recursos, la administración de los procesos y el logro de los objetivos propuestos. Una adecuada planeación estratégica produce beneficios a la organización, el autor propone:

- Mejora la coordinación de actividades.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa al cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Mejora la comunicación y los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.

Según David (2017), una empresa que cuente con una planeación estratégica puede ser más proactiva que reactiva al definir los objetivos futuros. Puede influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino. El referido autor enumera los siguientes beneficios:

- Establece un sentido para la dirección en caso de un entorno cambiante, reduciendo los riesgos y aprovechando las oportunidades.
- Reacciona ante situaciones inesperadas que puedan afectar a la organización.
- Crea un ambiente de trabajo positivo, que pueda orientar el trabajo de los miembros de la organización hacia el futuro, estableciendo hacia dónde dirigir los esfuerzos, motivarlos al trabajo en equipo y fomentar la participación en la toma de decisiones o generación de nuevas ideas.
- Fija objetivos y estrategias que controlen y evalúen el desempeño en cada una de las direcciones de la organización, fomentando el uso eficiente de los recursos y coordinando las diversas actividades a desarrollar.

Para Caltic Consultores (2017), la planeación juega un rol principal dentro de los procesos de la empresa, esta permite afrontar cualquier eventualidad dentro y fuera de la organización mediante el análisis del contexto externo e interno. Las principales ventajas de la planificación estratégica dentro de la organización propuestas por los autores son:

- Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos: La planeación permite que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.
- Genera compromiso y motivación: La planeación genera la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.
- Sirve a toda la empresa: Sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), para organizar recursos, coordinar tareas o

actividades, y para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

- Es factible: Antes de ser realizada, considera los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no propone objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.
- Es flexible: No debe estar escrita en piedra, esto significa que debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado
- Es permanente: La planeación es un proceso continuo, una vez cumplido los objetivos, los directivos deben proponer nuevas metas.

Bolívar (2019), clasifica en dos grupos los beneficios que otorga la ejecución de la planeación estratégica. Estos beneficios son los no financieros, que incluye, la comunicación, el liderazgo de toma de decisiones, mayor dominio del entorno y los competidores, menor resistencia al cambio. Y el beneficio financiero, que se enmarca en, mayores ventas, mejora en la rentabilidad y mayor productividad.

Hernández, Trujillo y Narváez (2020), certifican que, con la implementación de la planeación estratégica, en las empresas, sus miembros están más alineados con los objetivos, lo que trae consigo mejor productividad, ofreciendo técnicas que les permite enfrentar los problemas y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el desarrollo de las actividades. Todo esto es muy importante en las empresas, sin embargo, su seguimiento y medición es parte fundamental para un óptimo cumplimiento.

Por otra parte, y de acuerdo con la versión del coordinador general de las instituciones públicas; entre las ventajas más significativas que presenta son:

- Optimiza y mejora la coordinación entre miembros de la institución.
- Mejora la visión interna y externa.
- Mejora el entorno empresarial.
- Facilita la adaptación de las administraciones a los entornos cambiantes.

Características de la planeación estratégica

Mena (2015), plantea que la planeación debe ser flexibles, optimice los recursos organizacionales e indique un enfoque de sistema abierto. La misma busca eficiencia (logro de

objetivos), concretar los planes, fijar estándares para facilitar el control, establece un esfuerzo coordinado y desarrolla respuestas apropiadas.

Se tiene entonces que cuando se habla de planeación se hace referencia a un proceso formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; es decir, es la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados asociados a un proceso racional. La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal, con la planeación estratégica, los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Mendoza, López y Salas, 2016).

Según Steiner (2017), la planificación estratégica, establece sus objetivos, políticas y estrategias, para el desarrollar los planes con la finalidad alcanzar los objetivos y propósitos de la compañía. La misma requiere de la participación de todos los miembros departamentales que integran la compañía, como la son; la administrativa, de marketing, finanzas y contabilidad, producción e investigación, para establecer los planes y factores que integran el plan estratégico, y que garantizaran el éxito de la compañía y/o empresa en el mercado.

Restrepo (2017), nos indica que la planificación estratégica permite fijar el rumbo correcto para el logro de los objetivos propuestos. Además, esto obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de forma que las acciones diarias de los trabajadores los acerquen cada vez más a las metas propuestas.

Refiere el citado autor, que la planificación estratégica, también, permite realizar una gestión eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para todas las personas. Favoreciendo los niveles de productividad y la rentabilidad de la empresa y/o compañía.

David (2017), centra la planeación estratégica en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información. Señala, además, que es un arte en la que se formulan, implantan y evalúan decisiones que permitan llevar a la empresa al logro de los objetivos, es sin duda una herramienta primordial que está constituida por la formulación de los objetivos, propósitos, y la propuesta de estrategias, que en su conjunto serán los lineamientos base de un plan estratégico. Un buen plan estratégico es aquel que se aplica en los distintos niveles de la

organización, provocando sinergia en el logro de objetivos que se traducen en múltiples beneficios para una organización.

Robles (2018), insiste en que la planeación debe ser flexible, pudiendo adaptarse a los cambios de la empresa según las necesidades. Esto permite que los planes se adapten a las contingencias que se desarrollen en el futuro. Indica además que debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto entre otros; para que, de esta manera al diseñar el plan, todos los elementos puedan unificarse e influir en el proceso.

El autor, citado, refiere, además, que la planeación estratégica debe estar en la razón y la lógica, con poco o ningún énfasis en los valores y emociones. Los planes deben ser precisos y estar conectados e integrados, cuando las metas y objetivos se definen con la mayor precisión, habrá una mayor probabilidad de lograrlas con éxito y al final debe haber solo un plan principal.

Robles (2018), plantea que la planeación debe ser realista, es decir basada en hechos y en las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente. Se establece con una perspectiva futura, asegurando que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las nuevas tendencias.

Proceso de mejora de la planeación estratégica en unidades de talento humano de los Gobierno Autónomo Descentralizado de Ecuador

La importancia que reviste para las personas hacer una planificación de sus actividades en toda clase de ámbitos y en la cotidianidad de oficios y circunstancias de la vida, se destaca a través de la historia. En la literatura científica recién a inicios del siglo XX se menciona en forma más directa el término Planificación cuando los clásicos Frederick W. Taylor y Henry Fayol presentan estudios acerca de la Organización y de la Administración.

A partir de la etapa referida, se comienza con la Revolución Científica y tecnológica que da vida a los principios de la Planificación y de la Organización. En las sociedades contemporáneas, la planificación para el desarrollo como disciplina forma parte de una amplia familia de materias afines, como la administración, la gestión y las políticas públicas, por mencionar las más importantes (Máttar y Cuervo 2017).

Según, UNAM (2018), la capacidad de ver con antelación las consecuencias de las acciones actuales, es denominado planeación. En este proceso se sacrifican recursos y capitales a corto plazo para recibir mayores beneficios en un plazo mayor. Durante la planeación se toman importantes decisiones como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de

programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

La planificación traza la ruta imaginaria para actuar en el futuro. Define los programas necesarios para alcanzar los objetivos y metas propuestas de la mejor manera. La planificación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse. Planificar es un proceso que permite organizar y seleccionar acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos propuestos, a través de la investigación y la utilización de recursos disponibles, en ese contexto, cada GAD planifica de acuerdo a sus necesidades básicas insatisfechas, pero siempre va a ser fundamental tener en claro que, los administradores, en este caso; los alcaldes deben asumir su responsabilidad de planear de acuerdo a los objetivos propuestos en sus proyecciones estratégicas.

Los procesos de planificación están compuestos por pasos que deben cumplirse con eficiencia para preparar una planeación que permita cumplir o alcanzar la meta propuesta por el director o funcionario responsable de llevar a cabo la planificación institucional o empresarial. Concretamente, la planeación busca proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, es la planeación un instrumento que deben usar toda empresa y organización, para garantizar alcanzar las metas y el futuro deseado.

En Ecuador, desde el año 2008, se crean las bases para la organización territorial, donde la Constitución de la República reconoce al estado ecuatoriano como descentralizado, guiado por los principios de equidad interterritorial, integración, solidaridad y unidad territorial. Surgen entonces los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), como instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera.

Los argumentos legales de la planificación estratégica en los gobiernos autónomos descentralizados según el estatuto orgánico (funcional) de gestión organizacional por proceso del GAD del Ecuador, establece en el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador, que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana; en el Art. 240 de la Constitución de la República, se establece que se otorga a los gobiernos autónomos descentralizados facultades legislativas y ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Por otra parte, se establece en el Art. 264 de la Constitución de la República que las competencias exclusivas municipales, correspondiéndole a estos, en el ámbito de las mismas y

de su territorio, y en uso de sus facultades, expedir ordenanzas cantonales y en el Art. 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), se establece la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados; donde en su tercer inciso, se estipula que: “La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la Ley”.

El COOTAD, establece en el Art. 360 que la administración del talento humano de los gobiernos municipales será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas. La Legislación y Fiscalización; para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponde a la sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de los cantones de Ecuador será en su cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

En el título II de los procesos, objetivos, misión y visión se establece en el artículo 3 - Definición de Procesos y Objetivos de la gestión por procesos – que se entenderá por Proceso, al conjunto de actividades dinámicamente interrelacionadas, que toman insumos del medio, agregando valor para transformar en servicios y productos finales a ser entregados a los clientes como respuesta a sus demandas. Son objetivos de la Gestión por Procesos:

- a) Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos.
- b) Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo, esto es, interrelacionando con los demás sistemas de gestión pública.
- c) Lograr la satisfacción de los ciudadanos en la entrega de servicios con calidad, oportunidad y productividad.
- d) Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados, para cuyo efecto se utilizará el Plan Estratégico de los cantones del Ecuador.
- e) Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología.
- f) Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, que apunten al fortalecimiento de la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.

En el capítulo IV del nivel de apoyo, se establece en el Art. 31- La Dirección de Gestión Administrativa dirigirá con eficiencia y eficacia los productos y servicios de apoyo en: Administración, Servicios Institucionales, Mensajería, Mantenimiento, talento humano y Sistemas Tecnológicos e Imagen institucional; que contribuyan a una gestión pública efectiva y relevante de la institución coordinará y controlará las labores de mantenimiento de oficinas, mobiliario, edificios y áreas en general, todos los trabajos de mantenimiento de las instalaciones municipales.

Además, tiene que desarrollar, administrar, operar y mantener actualizado el sistema integrado de desarrollo institucional, del talento humano, para que las autoridades, funcionarios y servidores de la Municipalidad del Cantón, cumplan eficaz, eficiente y oportunamente sus funciones y responsabilidades establecidas; y, que contribuyan a una gestión pública efectiva de acuerdo con el área de su competencia. Estableciéndose en el inciso c las siguientes funciones y responsabilidades:

- a) Establecer las metas y acciones de la Dirección Administrativa por periodos anuales, conforme a la planificación estratégica Institucional.; evaluarlos periódicamente y aplicar correctivos necesarios para alcanzar los objetivos fijados; así como organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades afines a sus funciones y someterlas al conocimiento y aprobación de la Máxima Autoridad.

Para lo cual en Capítulo XIV del cambio administrativo y la creación y supresión de puestos se establece en el Art. 97. - que el Alcalde o Alcaldesa, sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos por el gobierno autónomo descentralizado municipal, dentro del ámbito de sus competencias, la planificación estratégica institucional y el plan operativo del talento humano y la administración de procesos, podrá disponer por razones técnicas, funcionales y/o económicas, la reestructuración, la supresión o fusión de Direcciones, áreas o puestos de la institución, previo informe técnico favorable de la Dirección de Gestión Financiera, de lo cual, se informará al Ministerio de Finanzas, para efectos de registro de los efectos generados en la masa salarial y siempre y cuando se ajusten a las siguientes causas:

- a) Racionalización administrativa de la institución, que implique supresión, fusión o reorganización de ella;
- b) Reestructuración de la estructura institucional y posicional de la entidad, debido a la redefinición de su misión, finalidad u objetivos, o a la desconcentración, concesión o duplicación de funciones de sus unidades administrativas internas o a la simplificación

de trámites, procedimientos o procesos; todo ello, responderá a la planificación institucional;

- c) Racionalización y optimización del talento humano, a causa de superposición, duplicación o eliminación de actividades.

Para lo cual en el Art. 98.- se establece que se prohíbe la creación de puestos, Direcciones o áreas no programados en la planificación estratégica institucional, ni en el plan operativo anual. En el caso de requerirse la creación de nuevas unidades, áreas o procesos, el personal se vinculará mediante contratos de servicios ocasionales durante ese ejercicio fiscal, para lo cual deberá contarse con la certificación presupuestaria de recursos otorgada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Ecuador, de conformidad con las normas presupuestarias correspondientes.

En base a lo antes referido se tiene en cuenta para la elaboración del Plan estratégico de Gestión del talento humano, los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo Institucional y los planes de acción del proceso para el periodo objeto, planes, programas y proyectos implementados en la vigencia. Por consiguiente y dentro del plan estratégico de los GAD de Ecuador, se encuentran las políticas de “Gestión de talento humano”, orientado a fortalecer el capital humano mediante prácticas de gestión, principios, valores a fin de movilizar sus conocimientos y capacidades en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Incluye, entre otros, el Plan de Capacitación, Plan de Previsión de Recursos Humanos, Plan Anual de Vacantes, Plan de Bienestar y Estímulos, Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En base a lo expresado es de destacar que, a los GAD les corresponde de manera concurrente la definición de estrategias participativas. Es decir, deben diseñar estrategias y programas que integren las relaciones entre vivienda, servicios, espacio y transporte públicos, equipamiento, gestión del suelo y de riegos, a partir de los principios de universalidad, equidad, solidaridad e interculturalidad.

Toda empresa que tenga intenciones de proyectarse con relativo éxito y crecer, tiene la necesidad de implementar distintos tipos de estrategias. En este sentido, Vallejo (2016), expone que estas son cambios organizados, que definen el futuro y el destino de la organización. Por su parte, Yáñez (2018), plantea que se necesitan acciones concretas para hacer efectiva una estrategia, en esta fase se suelen distinguir diferencias entre lo planificado y la realidad, siendo un escenario normal pues estas desviaciones se dan por las demandas del entorno.

Las estrategias, plantea Marengo (2018), deben ser tomadas en cuenta para atraer a más clientes. El análisis minucioso de los competidores te permite identificar las debilidades y las fortalezas de las empresas competidoras. En este sentido Cepeda (2018), plantea que diseñar sus estrategias, les permite a las empresas, poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado.

Aguirre (2015), define el planeamiento estratégico como:

Un método que contiene un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad la empresa (p.3).

Mejía, Agudelo y Soto (2016), plantean que el proceso en donde se establece la misión, los objetivos, estrategias, políticas de la organización, de conjunto con la asignación de recursos para alcanzar las metas propuestas se define como planeación estratégica. Heilbrunna, Rabinb & Rozenes (2017), coinciden con los autores antes mencionados, y refieren además que la planeación estratégica determina el lugar que tiene una organización y donde debería estar. Indican, además, que las organizaciones deben preocuparse por establecer objetivos a largo plazo e implementar planes con la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

De igual forma, Steiner (2017), plantea la planificación estratégica como el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus objetivos, políticas y estrategias y desarrollar los planes y alternativas con la finalidad de alcanzar los objetivos y propósitos de la compañía. Amboya y Muñoz (2018), agregan que para garantizar el éxito de una compañía en el mercado se requiere de la colaboración de todos los miembros como la son; la administrativa de marketing, finanzas y contabilidad, producción e investigación, estableciendo los factores que integran el plan estratégico.

Por su parte, Uzarskia & Broomeb (2019), conciben la planificación estratégica como un conjunto de procesos iniciados para desarrollar un grupo de estrategias que ayudan a la organización al logro de sus metas y objetivos en un período de tres a cinco años. Bernal (2018), apunta además la necesidad de formular, implantar y evaluar la estrategia.

El desarrollo de una organización está muy ligado al desarrollo del talento humano. Son ellos los que con su trabajo impulsan a la institución al logro de sus objetivos. El área de talento humano se considera una de las que más ha evolucionado a lo largo de los últimos años. Así,

dejó de cumplir labores meramente administrativas para convertirse en un nexo fundamental entre la dirección de una empresa y los demás departamentos Orozco (2016).

Pico (2016), reflexiona sobre los desafíos a los que se enfrentan muchas empresas a lo largo de su desarrollo, en este sentido es necesario analizar las técnicas que se requieren implementar para revertir las situaciones que se crean al contar con personal que no está motivado y comprometido en los lugares donde trabajan.

Casana y Carhuancho (2019), hacen referencia a la necesidad de replantar por parte de las entidades públicas el proceso de gestión del talento humano. El mismo, debe centrarse en el profesionalismo, la empatía y las competencias que tienen los colaboradores, promoviendo y motivando las buenas prácticas. Por tal motivo en la Unidad de talento humano de los GAD de Ecuador, se propone diseñar una propuesta metodológica que sirva como instrumento para mejorar la planeación estratégica que se desarrollan en la referida organización, dado que el talento humano es un agente dinamizador en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este contexto las propuestas metodológicas como instrumento para mejorar la planeación estratégica que se desarrollan en la Unidad de talento humano de los GAD de Ecuador se apoyan en metodologías a seguir que están en correspondencia con las dificultades existentes en cuanto a la planeación estratégica.

Propuesta metodológica como instrumento para mejorar la planeación estratégica Unidades de Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizado de Ecuador

Esta propuesta metodológica como instrumento para mejorar la planeación estratégica Unidades de Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizado de Ecuador, se apoyó en los resultados obtenidos del estudio diagnóstico y el estado actual que presenta la planeación estratégica y su influencia en la Unidad de talento humano de los GAD de Ecuador. Además, se tiene en cuenta las características de la Unidad de talento humano, así como sus funciones y procesos, los que se encuentran encaminados al aprovechamiento y mejoramiento organizacional (Tabla 1).

Tabla 1. Propuesta metodológica para mejorar la planeación estratégica de las unidades de talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador (PLAN 1).

PROPUESTA METODOLÓGICA (PLAN 1)	
OBJETIVO	Mejorar la planeación estratégica de los GAD de Ecuador
METAS	Lograr que 100% del personal trabajen en la integración de la misión, visión y objetivos estratégicos de la unidad de talento humano

ÁMBITO DE APLICACIÓN	Trabajadores			
	Establecer indicadores de gestión y evaluar periódicamente la Unidad de talento humano, igualmente será el mecanismo para conocer el grado de integración de los empleados a la misión, visión y objetivos estratégicos de la			
ACTIVIDADES	Actualizar formatos de descripción de puestos y perfiles del cargo	Diseñar los manuales de políticas, procedimientos y funciones	Implementar un programa de integración, para empleados nuevos	Taller de Socialización Organizacional para empleados antiguos
TAREAS	1. Realizar un inventario de aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. 2. Una vez obtenida toda información requerida completar los formatos de descripción de puestos y perfiles del cargo. 3. En primer lugar, se definirán las Políticas que servirán de base para posteriormente definir las funciones y los Procedimientos. La Unidad de talento humano, convocará a una reunión en donde tanto directivos como jefes de área dispondrán de un tiempo para redactar el documento, que luego deberá ser aprobado por la junta directiva. 4. Una vez seleccionado al nuevo miembro de la empresa se desarrollan los siguientes ítems:			
INDICADORES	• Porcentaje de documentos actualizados=Cantidad de Formatos actualizados en un 100% /Cantidad de Formatos Requeridos. • Porcentaje de documentos formalizados=Cantidad de Manuales Formalizados en un 100% • /Cantidad de Manuales Requeridos. • Grado de cumplimiento de las metas definidas= Metas Cumplidas / Metas Establecidas. • Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos = (N° de Metas Cumplidas del objetivo N° X / total metas asignadas al objetivo N° X) * 100 • Grado de enlace del personal con la planeación Estratégica de la empresa = Personal que ha tomado los talleres de integración y Socialización Organizacional / Total de personal de la organización.			

RESPONSABLES	• Junta Directiva • Directivos • Área de recursos humanos	
PLAZO	INICIA	
	TERMINA	

Tabla 2. Propuesta Metodológica (Plan 1).

PROPUESTA METODOLÓGICA (PLAN 2)		
OBJETIVO	Optimizar el factor humano de los GAD de Ecuador	
METAS	Lograr que el 100% de los operarios cuenten con las competencias requeridas y que contribuyan a maximizar los beneficios de la empresa.	
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Personal Operativo	
ESTRATÉGIA	Estipular espacios de tiempo para desarrollar actividades que conduzcan a fortalecer las competencias de empleados y a contribuir la conversión hacia este nuevo enfoque.	
ACTIVIDADES	Implementar la planeación estratégica	
TAREAS	1. Realizar una reunión con los directivos de cada departamento para identificar los perfiles de competencias de un puesto. 2. Este mismo grupo elaborará el diccionario de competencias, tanto conductuales como funcionales necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. 3. Posteriormente se realizará una entrevista focalizada como método de evaluación para determinar la brecha competencias, en tanto se evaluará a la persona comparándola con el perfil de competencias del puesto.	
INDICADORES	• Ficha del Cuestionario valoración de competencias. • Brecha de competencias= Puntaje de relevancia de la competencia y Puntaje de ejecución de la competencia.	
RESPONSABLES	• Directivos • Área de recursos humanos	
PLAZO	INICIA	
	TERMINA	
PROPUESTA METODOLÓGICA (PLAN 3)		
OBJETIVO	Mejorar el desempeño laboral del talento humano	
METAS	Satisfacer en un 100% las necesidades de formación de los empleados y aumentar en un 80% su rendimiento.	
ÁMBITO DE	Empleados	

ESTRATÉGIA	Diseñar e implementar un plan de capacitación y acreditación, acorde a las necesidades específicas del puesto que contemple tanto horarios como disponibilidad de tiempo. El diseño agrupará a los empleados por necesidades de formación y prioridad del conocimiento, según los requerimientos.	
ACTIVIDADES	Diseñar e implementar un plan de capacitación y acreditación	
TAREAS	1. Listar los programas y planeaciones estratégicas requeridas 2. Realizar la solicitud a la entidad certificadora sobre la formación de los empleados 3. Crear grupos por prioridad para desarrollar la planeación estratégica 4. Acordar los horarios y modalidad que facilite el proceso para la elaboración de la planeación estratégica. 5. Hacer seguimiento y evaluación. 6. Implementar un plan de capacitación para la mejora continua del personal.	
INDICADORES	• N° Personas programadas a capacitación = Sumatoria de empleados con brecha en niveles aceptables. • Cobertura de capacitación= Total Personas capacitadas/Personas	
RESPONSABLES	• Área talento humano • Entidad Certificadora	
PLAZO	INICIA	
	TERMINA	

PROPUESTA METODOLÓGICA (PLAN 4)		
OBJETIVO	Dotar a la Unidad de talento humano de mecanismos de control para la toma de decisiones.	
METAS	Construir la estructura documental de la Unidad de talento humano en un 100%, y sistematizar en un 70% la información requerida para ejercer el control en la Unidad de talento humano y para la toma de decisiones.	
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Jefe de la Unidad de talento humano	
	Coordinar con el área de sistemas mecanismos adecuados para la recolección, tratamiento y registro de la información.	
ACTIVIDADES	Ejecutar un Sistema de información para la Unidad de talento humano	
TAREAS	Determinar los requerimientos de información. Establecer los formatos para la recolección de la información. Crear la estructura documental de la empresa. Elaborar el sistema de información que sirva de herramienta para la administración de la Unidad de talento humano.	

INDICADORES	• Porcentaje de crecimiento del volumen de documentos = Cantidad de documentos disponibles año actual - Cantidad de documentos disponibles año anterior.	
RESPONSABLES	• Área de Sistemas • Área de talento humano	
PLAZO	INICIA	
	TERMINA	

Para aplicar la propuesta metodológica, diseñada, para mejorar la planeación estratégica de las Unidades de talento humano en los Gobierno Autónomo Descentralizado de Ecuador, se describen las etapas para este proceso. Estas etapas son las que se muestran en la Figura 5.

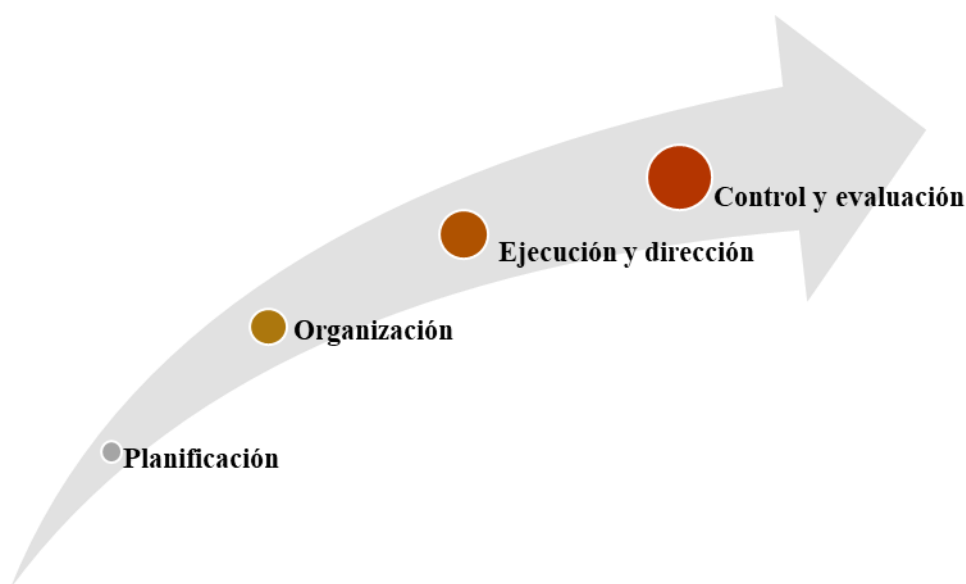


Figura 5. Etapas para la implementación de la propuesta.

La secuenciación de la ejecución de las etapas en el orden establecido es fundamental, ya que existe prioridad entre ellas, a cada una de estas etapas le es esencial un conjunto de acciones, algunas de las cuales se pueden adelantar a otras, se pueden ejecutar al mismo tiempo, y otras pueden ejecutarse en más de una etapa. Una vez implantada la propuesta la realización periódica de una etapa puede conllevar a la modificación de las acciones incluidas en cualquiera de las etapas precedentes.

Las etapas asociadas a cada etapa propuesta son:

- **Planificación:** en esta etapa se crean las condiciones y se prepara a los directivos para ejecutar la propuesta de acciones estratégicas en aras de una mejora de la cultura organizacional los GAD del Ecuador.

- **Responsable:** Junta directiva, directivos y área de recursos humanos
- **Organización:** se realiza un diagnóstico para determinar las necesidades de mejora organizacional, se define la estrategia de reclutamiento del personal, se identifica el talento humano, se propone como atenuar las fuerzas restringentes, se elaboran mapas conceptuales que identifican brechas en la Unidad de talento humano, se definen normas de funcionamiento y se establecen normas legales.
 - **Responsable:** Junta directiva, directivos y área de recursos humanos
- **Ejecución y dirección:** se establece el ambiente de trabajo y colaboración, se definen los criterios de calidad, se establecen mecanismos de control, se implementa un flujo de información, capacitación y conocimiento y se fomentan espacios de intercambio de conocimiento, útiles para mejorar la cultura organizacional.
 - **Responsable:** Directivos y área de recursos humanos
- **Control y evaluación:** Mantener el ambiente en función del conocimiento, garantizar la actualización permanente del sistema de trabajo, evaluación periódica del impacto de la propuesta de acciones estratégicas para la mejora de la cultura organizacional en los GAD del Ecuador. Reevaluar los criterios de medida establecida y divulgar los resultados que se van obteniendo con la propuesta.
 - **Responsable:** Directivos y área de recursos humanos

Capítulo III. - Optimización del Desempeño Organizacional

Estrategias de gestión del talento para impulsar la productividad administrativa

Anamey Mendoza Mera³

Integración de la administración estratégica para fortalecer la gestión del Talento Humano

En este capítulo se resalta la importancia que reviste la gestión del Talento Humano en el contexto de la productividad administrativa. Al respecto se sigue un enfoque que examina como las estrategias de gestión de personas impactan directamente en la eficiencia, calidad y la capacidad de adaptación de los procesos administrativos. Se aborda como las organizaciones pueden estructurar y gestionar sus fuerzas laborales para maximizar la eficiencia operativa y fomentar ambientes de trabajo que impulsen la productividad y la innovación.

Evolución histórica de la gestión del talento humano para la mejora de la productividad administrativa

La productividad administrativa, tiene un vínculo para su logro con la gestión del Talento Humano. Las primeras pericias de gestión humana surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense, (Barley y Kunda, 1995), las mismas se orientaron a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo.

Otros estudios previos como los de Calderón, Naranjo & Alvarez (2010) refieren que las primeras oficinas de Talento Humano fueron denominadas secretarías de bienestar, desde el surgimiento de las referidas oficinas, se comenzó a generar actividades que llevaron a compensar los factores relacionados con el Talento Humano, que se presentaron en esos años. Luego surge el concepto de Talento Humano, el cual aparece por la sustitución del capital humano por máquinas, lo que generó organización basada en la división del trabajo y la identificación de factores de producción, dígame mano de obra y el nacimiento de la clase obrera.

Concertados aspectos de Talento Humano, se distinguieron con la corriente de *Taylorismo* o la administración científica que, es iniciadora a su vez de cambios significativos porque introduce

³Magíster en Administración de Empresa. Licenciada en Contabilidad y Auditoría. Docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, (Ecuador). E-mail: anameymendoza@yahoo.es. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7709-8427>

la estandarización del trabajo y los procesos de control orientados a realizar estudios de tiempos y movimientos. En este proceso de estandarización del trabajo, se concretan procesos de selección del Talento Humano, con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, definición de salarios y aplicación de la Psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en el trabajo, dando con esto origen a la administración de personal.

Posteriormente a la corriente referida, aparece un nuevo enfoque más orientado al comportamiento del trabajador, es decir se comienza a evaluar la eficiencia de este (Calderón, Naranjo & Alvarez, 2010). La evaluación de la eficiencia del trabajo está centrada en el cumplimiento y alcance de las metas organizacionales, metas concretas relacionadas con las propuestas de producción.

Según lo subrayado, surge la estandarización de los procesos, evitando la iniciativa, creatividad y autonomía por parte del obrero. Al respecto, Calderón, Naranjo & Alvarez (2010) refieren que en este proceso se generaron situaciones que modificaron el rol de Talento Humano; fracasando en primer lugar el libre mercado, y entrando a jugar un papel reglamentador el Estado sobre las relaciones económicas y particularmente las laborales, luego se distinguió el conflicto entre patrono-trabajador, dinámica que llevo a denominar el área como relaciones industriales.

Paralelamente los dos momentos descritos, según los referidos autores, surge la escuela de relaciones humanas, la cual pretende disminuir tanta racionalidad en el contexto de las organizaciones y apreciar más las emociones como inicio de la motivación del personal, buscando no solamente suplir las necesidades primarias sino también el reconocimiento, participación y autorrealización. Es en este contexto, que se considera el área de Talento Humano; no solo un área para mejorar las relaciones entre patrono-trabajador, sino plantear objetivos que permitieran generar en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral.

Posteriormente y a partir de los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se comienza a modificar las estructuras internas de las organizaciones, junto con su cultura interna, para lograr metas requeridas. En ese contexto, Calderón, Naranjo & Alvarez (2010) enfatizan en la reivindicación del Talento Humano hacia el apoyo de las administraciones empresariales, dando lugar dicha pretensión a que se origine la Gerencia de Recursos Humanos.

La Gerencia de Recursos Humanos en las organizaciones comienzan a tener en cuenta, no solamente, lo que el trabajador realiza, sino lo que conoce, piensa, aporta e innova dentro de la organización, como valores agregados y de competitividad laboral, y es entonces que comienza a denominarse, el área de Talento Humano como; Gerencia del Talento Humano. En base a ello, se comienza a concentrar un gestor del área, con una serie de tareas orientadas al desarrollo de capacidades organizacionales, involucrando aspectos de la organización como aumento de producción, mejoramiento de la calidad, del producto, retención de clientes entre otros (Calderón, Naranjo & Alvarez, 2010).

La gestión del talento humano no nace con la creación de un departamento u oficina; este proceso surge como un componente inherente a las Organizaciones (Duque, 2013), lo que sin lugar a duda permite entender que el término es inseparable de cualquier espacio organizacional en el que exista esfuerzo humano que trabaje en pro de una misma razón de ser. El activo más importante dentro de una Empresa sea cual fuere la actividad económica, son las personas y, entre ellas, a fin de que los individuos interactúen responsablemente y generen un trabajo bien hecho, el papel que juega el administrador de la organización es fundamental y preponderante.

La gestión del Talento Humano tiene como objetivo garantizar la competencia de los empleados de la organización, sin embargo, en un contexto más amplio la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como el personal (socia-afectivo), y generar consciencia de la importancia de su trabajo dentro de la misma organización.

El desarrollo humano es el proceso de aumentar las opciones de las personas, a través de expandir las capacidades y funciones humanas, de esta manera, permitiendo a las personas llevar una vida larga y saludable, estar bien informado y tener un estándar de vida decente. El desarrollo humano también se refiere a las oportunidades políticas, económicas y sociales para ser creativos y productivos y disfrutar de dignidad y del sentido de pertenecer a una comunidad (Atehortua-Hurtado, 2008).

Las entradas al proceso de gestión del talento humano, se consolidan en los productos del proceso de gestión estratégica que deben ser parte de los temas que se incluyan en acciones de inducción, reinducción y formación del personal de la entidad; esto incluye la planeación estratégica: misión y visión; la plataforma deontológica: código de buen gobierno y políticas organizacionales, así como la plataforma axiológica (acuerdos y compromisos éticos, como, por ejemplo, el código de ética) (Rondón-Márquez, 2017).

Para conseguir metas y objetivos, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios. Por consiguiente, el *leitmotiv* de toda sociedad es satisfacer necesidades o alcanzar metas, ya que, los hombres y mujeres que la conforman sienten necesidades y buscan satisfacerlas mediante el acto social de cooperación y participación, donde comparten unos fines o sistema de valores (Parra, 1998).

En una organización las personas tienen comportamientos individuales y grupales, con lo cual, obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados.

Es por ello que las organizaciones deben conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra mediante la coordinación de individuos y grupos, a fin de obtener la colaboración requerida (Murillo, Calderón & Torres, 2003; Bueno, 2001; Parra, 1998; Vroom & Deci, 1992).

La literatura sobre los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones enfatizan en la necesidad de entender la complejidad del factor humano, donde se hace referencia a entender el futuro de las organizaciones, comprendan y atender todas las dimensiones de las personas que la integran, dando un salto significativo en la relación organización-individuos. Por su parte, una revisión teórica sobre las perspectivas humanas de la productividad realizada por Marvel, Rodríguez, Núñez (2011) destaca lo expuesto por Robbins & Judge (2009) donde se refiere que, la productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad.

Por su parte, Singh (2008) refiere que, los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas. Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial (Vroom & Deci, 1992; Parra, 1998).

De acuerdo con Vroom, citado por Chiavenato (2009), son “tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad Chiavenato (2009: página 252). Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos

o fines que son importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo (Perea, 2006).

Por otra parte, la organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra, coordinado a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida.

Asimismo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas que trabajan individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

Por lo tanto, los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003).

La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón de entra/salida, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández - Ríos & Sánchez, 1997).

Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Ugah, 2008; Peters & Waterman, 1985), por lo que, la productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, en la cual están inmersos procesos psicológicos y psicosociales (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Delgadillo, 2003; Kemppilä & Lönnqvist, 2003; Tolentino, 2004; Saari & Judge, 2004; Jones & Chung, 2006).

Estos procesos son importantes en el trabajo, ya que influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2009; Saari & Judge, 2004; Grandas, 2000). De estas definiciones se desprende que son las personas, quienes, en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, con base a sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que consideran al factor humano cómo recurso, es decir, asumen al ser humano como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo con los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad.

Teorías que sustentan el Talento Humano y la productividad administrativa

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un área sensible al pensamiento en las empresas u organizaciones; depende de algunos aspectos como la estructura, cultura, características, tecnología, procesos internos y otros adoptados por la organización. Para Chiavenato (2009); el área de recursos humanos (ARH) o la gestión del talento humano; es una función administrativa que se dedica a incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a los colaboradores.

El papel expansivo de la función de la gestión del talento humano. Por varios años, ha existido la creencia generalizada que el principal obstáculo para la continuación de la empresa es el capital; sin embargo, el principal obstáculo para la producción y continuación de la empresa es la incapacidad que posee para reclutar y mantener la fuerza laboral (Chiavenato, 2009).

Esferas de la gestión del talento humano

a) Incorporación de personas:

Los procesos para la incorporación de las personas son la ruta que conduce al ingreso en la organización; representando la puerta de ingreso que solamente se abre a aquellos candidatos que poseen competencias y características laborales y personales que se ajustan al perfil de la organización (Chiavenato, 2009). En esta dimensión se encuentra:

- **Reclutamiento de personal:** Durante el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos con el fin de abastecer el proceso de selección. Funciona como un proceso

de dos vías; donde se divulgan y ofrecen las oportunidades laborales; al mismo tiempo que se atrae a los colaboradores. El reclutamiento puede ser externo o interno (Chiavenato, 2009).

- **Selección de personal:** Este proceso funciona como filtro el cual posibilita el ingreso a varias personas a la organización; es decir busca entre los candidatos al más adecuado para el puesto de trabajo que se requiere; por lo tanto, este proceso busca mantener o incrementar el desempeño, la eficiencia y eficacia de los colaboradores y de la organización. (Chiavenato, 2009)

b) Colocación de las personas:

La colocación de las personas es el proceso que, implica integrar a los nuevos miembros en la organización; en el diseño del puesto que desarrollarán y la evaluación de su desempeño (Chiavenato, 2009). Contempla:

- **Orientación de las personas:** Brindar orientación a los colaboradores es el primer paso para colocar adecuadamente al personal y dejarles en claro los objetivos y funciones que desarrollarán. Tener recursos es necesario, pero no basta; las organizaciones modernas no admiten el desperdicio ni el inadecuado uso de los recursos (Chiavenato, 2009).
- **Modelado del trabajo:** La manera en que los colaboradores desarrollan su trabajo en las organizaciones depende básicamente de la manera en que su trabajo fue planeado, modelado y organizado. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización; por ello condiciona la estructura de los puestos (Chiavenato, 2009).
- **Evaluación del desempeño:** Es aquel proceso donde se mide el desempeño del colaborador; además de evaluar la actividad productiva con el fin de evaluar el porcentaje con el que contribuyeron para el logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009)

c) Recompensar a las personas

Constituye un elemento esencial para motivar e incentivar a los colaboradores; siempre y cuando los objetivos de la organización e individuales sean satisfechos (Chiavenato, 2009). Este proceso contempla:

- **Remuneración:** Representa un intercambio donde el colaborador espera recibir una compensación por el desarrollo de sus actividades y la organización pretende obtener trabajo eficiente (Chiavenato, 2009).

- **Programas de incentivos:** Además de la remuneración se considera necesario incentivar constantemente a los colaboradores para el logro de resultados y metas. Por ello se debe contar con un programa de incentivos que incremente las relaciones de intercambio entre los colaboradores y la organización (Chiavenato, 2009).
- **Prestaciones y servicio:** Son aquellos pagos económicos indirectos que se ofrecen a los colaboradores donde se incluye la seguridad, salud, pensiones, becas, vacaciones, descuentos, entre otros (Chiavenato, 2009).

d) Desarrollo de las personas

Estos procesos se encuentran relacionados con la educación de los colaboradores (Chiavenato, 2009):

- **Capacitación:** Representa un medio para la correcta adecuación del colaborador en su puesto de trabajo, además de desarrollar las competencias y habilidades; consiste en enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para el desarrollo de sus actividades. (Chiavenato, 2009)
- **Desarrollo de las personas:** Este proceso representa la única forma de superar todos los obstáculos que se presentarán a futuro; además de mantener actualizados a los colaboradores (Chiavenato, 2009).

e) Retener a las personas

Estos procesos tienen como objetivo mantener a los colaboradores motivados y satisfechos; también de brindarles la seguridad en cuanto a las condiciones psicológicas, físicas y sociales para su permanencia; además de comprometerse y generar un ambiente laboral idóneo (Chiavenato, 2009).

- **Relaciones con los empleados:** Las actividades para relacionarse con los colaboradores tienen por objetivo la creación de un ambiente de respeto, consideración y confianza; además de pretender el logro de una elevada eficacia organizacional (Chiavenato, 2009).
- **Higiene, seguridad y calidad de vida:** Los colaboradores pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat.; por ello el ambiente laboral debe contar con diversas características y condiciones físicas, materiales, sociales y psicológicas. Hay dos aspectos principales: la higiene y seguridad laboral, y la calidad de vida laboral (Chiavenato, 2009).

f) Supervisar a las personas

Consiste en seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

- **Base de datos y sistemas de información de recursos humanos:** Los especialistas en recursos humanos analizan e investigan información acerca de la fuerza de trabajo y de sus características y necesidades. Por lo cual se requiere de un sistema integrado de información que permita la descentralización del proceso de decisión en forma eficaz y eficiente (Chiavenato, 2009).

Influencia que ejerce el factor humano en la productividad

La influencia que ejerce el factor humano en la productividad implica llevar a cabo análisis de los procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar (Robbins & Judge, 2009; Jones & Chung, 2006; Quijano, 2006; Parra, 1998). Coincidiendo con esta afirmación (Perea, 2006; Kemppilä & Lönnqvist, 2003; Delgadillo, 2003) señalan que el hecho productivo requiere de la participación de las personas, de una permanente relación social laboral, lo cual indica que en su realización están presentes unos componentes psicológicos y psicosociales. Este hecho implica aspectos tanto objetivo, como subjetivo (Quijano, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006; Kemppilä & Lönnqvist, 2003).

De tal manera que para quienes toman las decisiones y lideran la organización es de gran importancia conocer que es lo que induce al hombre a la acción, a trabajar de forma entusiasta y sostenida en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales; a asociarse con otros que también tienen deseos, intereses y expectativas individuales, conformando grupos, y más aún, satisfacer los objetivos de la organización.

Productividad administrativa y Talento Humano

La productividad es entendida como la relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital empleados para producirlo. Una mayor productividad en el uso de los recursos de un país es determinante para aumentar el ingreso nacional per cápita. En el mismo sentido, se entiende por competitividad de un país o de una región la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes.

La competitividad está relacionada con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la

tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico. Por su parte, al identificar fortalezas y debilidades en las organizaciones con respecto a la dinámica de la productividad y la competitividad; el capital humano se constituye como factor de competitividad.

El citado autor enfatiza la necesidad de mano de obra capacitada, a pesar de la creencia en la calidad de los recursos humanos, debido a que, las instituciones no están preparadas para satisfacer las necesidades del mercado en cuanto a este recurso. Tal afirmación responde a la percepción de los empresarios con respecto a la falta de proveedores de tecnología y de mano de obra, los cuales son aspectos analizados en el contexto de la productividad. Por lo que, la productividad laboral, es entendida como el valor agregado por empleado, destacándose, por consiguiente, que las empresas en el desarrollo de los procesos pueden verse afectadas e incidir en la productividad al carecer del recurso humano altamente calificado.

Son disimiles factores los que inciden en la productividad del sector agrícola, en él se destaca la tecnología, la cual es un poco incipiente en dicho sector. En consecuencia, los procesos de producción en este sector implican suficiente fuerza de trabajo, alto conocimiento y experiencia, organización de las tareas, técnicas y métodos adecuados para la optimización de los recursos.

Es ideal para el logro de la productividad en el sector agrícola de Ecuador, contar con los medios y el personal calificado con atributos y capacidades necesarias. No obstante, estas condiciones son difíciles de lograr porque el recurso humano es escaso o poco capacitado, principalmente en las micro y pequeñas empresas de confecciones infantiles, que por no contar con suficiente capacidad instalada deben subcontratar todas las operaciones o partes de ellas, con pequeños talleres satélites.

Adicional a lo referido, cuando se decide la ejecución de las actividades productivas, el personal enfrenta limitaciones relacionadas con la formación y experiencia que hacen que las competencias con las que cuentan no sean las suficientes para facilitar el aprovechamiento óptimo de los recursos de producción. De ahí que la productividad se vea afectada y conlleve a la elevación de los costos de fabricación, y en consecuencia se fijen precios de venta superiores con un margen de contribución menor.

Lo antes subrayado, conlleva al análisis de las estrategias que aplican las instituciones del sector agrícola ecuatoriano con el objeto de proponer tácticas que permitan mejorar la administración del recurso humano y prever el incremento de los niveles de productividad, con

miras a obtener mejor manejo del costo de la mano de obra vinculada a la producción en estas organizaciones. Ahora bien, la gestión de los administradores en las organizaciones es medida por el valor agregado que generen en función del cliente y de los inversionistas.

Lo señalado es una dinámica devenida de la productividad que, juega un papel muy importante porque ella permite optimizar los recursos y minimizar los costos. En este sentido es fundamental el aporte del recurso humano vinculado a los procesos de producción, puesto que su capacidad productiva conlleva a mejorar el costo de los productos.

Desde el punto de vista expuesto, se destaca que, las empresas deben “acabar las prácticas de hacer negocios sobre la base del precio, en vez de ello deben minimizar el costo total; mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente. Otro de los aspectos a considerar es el de implantar la formación para el trabajo y el liderazgo.

El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor”, por consiguiente, las buenas prácticas conducen a mejores resultados dentro de la industria. Bajo esta premisa, las empresas del sector agrícola de Ecuador centran la atención en el recurso humano y en factores que permitan fortalecer los procesos de producción para lograr un mejoramiento de los costos.

Disminuir los costos sin afectar la calidad de los productos es el ideal; sin embargo, esto implica organizar el trabajo, buscar métodos de optimización para hacer que las operaciones se logren con el máximo de eficiencia y el mínimo error en calidad. Por ello el capital humano permite a las empresas rediseñar los procesos, con el conocimiento y experiencia; capacidades que le sirven al individuo para innovar y mejorar la forma de realizar el trabajo.

De acuerdo con lo señalado, el conocimiento puede provenir de diversas fuentes, desde mejoras en la calidad y productividad, ideas del personal de ventas para ofrecer un mejor servicio al cliente, nuevos diseños técnicos o científicos, la propia cultura de la organización, el talento directivo. Aunque estos elementos son más difíciles de identificar y percibir, puesto que no tienen entidad material y no son susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso.

Tales recursos se engloban bajo la denominación de intangibles. Es en este contexto que se precisa de una definición más amplia de recursos intangibles que ha sido desarrollada a través de diversos modelos para medir el capital intelectual, lo cual nos lleva, necesariamente a estructurar una primera gran división entre el capital humano y el capital estructural.

El problema radica en cómo medir ese conocimiento, considerado este como la nueva base de la riqueza y a su vez, en cómo redefinir las cuestiones de la empresa en lo que se refiere al capital humano. Es así, como este aporta la productividad como factor de costo, elemento que contribuye con el desempeño financiero y el crecimiento de la organización.

Definitivamente, el recurso humano es un factor clave de la productividad y competitividad en los diversos ámbitos organizacionales. De esto se deriva que las empresas fijen las estrategias en función de las personas que integran la fuerza laboral y observe detenidamente los aspectos que hacen que estas sean establecidas en forma adecuada, con el fin de que se logren los propósitos para lo cual han sido creadas.

De ahí que en la formulación de las estrategias se hace necesario tener en cuenta las capacidades de los empleados. Se observa que, para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, las ideas deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Dimensiones de la actuación de las personas que inciden en la productividad

Basado en el estudio realizado se identificaron dos dimensiones de la actuación de las personas al conducirse individualmente o como parte de un grupo en la organización, que inciden en la productividad: una dimensión psicológica y una dimensión psicosocial. En este contexto, se destaca que las organizaciones poseen la capacidad para brindar satisfacción a sus miembros, para hacer de ellos personas más productivas, identificando y conduciendo los procesos psicológicos y psicosociales de manera adecuada para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización.

Sólo es posible emprender estrategias eficaces y duraderas para el incremento continuo de la productividad si se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano. Por lo que la organización deberá planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento de las personas que la conforman para alcanzar una mejora sistemática y sostenida de la productividad.

Tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de estas genera un individuo más motivado y satisfecho laboralmente, lo cual incidirá en el incremento de la productividad. Existe una relación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Ambos están relacionados positivamente con otros resultados organizacionales y la productividad, para comprender mejor las relaciones referidas, en

epígrafes próximos se realiza una descripción general de las dimensiones de la actuación de las personas que inciden en la productividad.

1) Dimensión psicológica

Referida a la persona con necesidades individuales que satisfacer, con un propósito, que involucra todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas. Los procesos individuales tienen inherencia en el bienestar, la satisfacción, la motivación para el trabajo y la vinculación a la organización y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio (Romero-Buj, 2010; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006).

2) Dimensión psicosocial

Referida a la actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucra los procesos psicosociales que se dan en las personas, al interactuar entre ellas. Los procesos psicosociales tienen vinculación con el desempeño grupal o colectivo y el comportamiento humano en la organización, tales como el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa.

Estos procesos tienen que ver con los fenómenos intra grupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre grupos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño (Romero-Buj, 2008; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006). Asimismo, en la organización, se manifiestan procesos que afectan o inciden en los individuos y en los grupos, y están determinados por su marco estratégico.

Entre los aspectos psicosociales señalados por Quijano (2006) se encuentran: la cultura organizativa, el cambio organizacional, el liderazgo, el nivel de desarrollo grupal, la participación, el poder, el conflicto, la toma de decisiones, los procesos de negociación y el clima organizacional.

Factores del Talento Humano que inciden en la productividad

Diversos autores consultados, identifican varios factores referidos a las personas, que contribuyen con la productividad, como son la motivación (Oluseyi & Hammed, 2009; Robbins & Judge, 2009; Quijano, 2006; Duarte, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006), la satisfacción laboral (Vargas, 2008; Sánchez, 2006; Quijano, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006), la participación (Quijano, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006), el aprendizaje y la formación (Garrido, 2007; Mungaray & Ramírez-Urquidy, 2007; Quijano, 2006; Antikainen & Lönnqvist,

2006; Olaz, 2003) las competencias (Romero-Buj, 2010; Valera & Salgado, 2010; Alles, 2007; Garrido, 2007; Mungaray & Ramírez-Urquidy, 2007; Estrada, Pons & Vallés, 2006; Delgadillo, 2003; Díez et al., 2002), el trabajo en equipo, el estrés y el burn-out (Quijano, 2006), el clima organizacional (Ventuolo, 2009; Quijano, 2006; Pedraja & Rodríguez, 2004), el liderazgo y estilo gerencial (Robbins & Judge, 2009; Yukl, 2008; Quijano, 2006; Pedraja & Rodríguez, 2004), la cultura organizacional (Quijano, 2006), la capacitación y las recompensas (Alles, 2007; Quijano, 2006), la colaboración, la comunicación (Quijano, Navarro, Yepes, Berger & Romeo, 2008), los hábitos de trabajo, las actitudes y sentimientos, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía (Kemppilä & Lönnqvist, 2003), el compromiso (Robbins & Judge, 2009; Guerrero & Puerto, 2007; Quijano, 2006), entre otras.

De acuerdo con un estudio empírico realizado por Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez (2010a, 2010b), los factores humanos pueden clasificarse como factores individuales, factores grupales y factores organizacionales. De acuerdo con Quijano (2006), la dimensión psicológica configura los factores individuales y la dimensión psicosocial configura los factores grupales y organizacionales y tienen que ver con la actuación de las personas como individuos o como partes de un grupo, que interactúan en la organización. Los factores organizacionales a su vez proveen a las personas (individuos o grupos), de la razón de ser de la asociación (organización), la estructura, el conjunto de símbolos compartidos y la visión inspiradora.

Los factores mencionados se manifiestan en los individuos (factores individuales) y en los grupos (factores grupales), cuando interaccionan en la organización y dependen de los procesos psicológicos y psicosociales que tengan lugar en dichas interacciones. Estos procesos tienen repercusión en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (efectividad organizativa). Además, marcan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, y afectan a todos los aspectos de la vida organizativa.

Estos procesos aparecen a partir de las decisiones tomadas por la organización, y generan siempre un impacto, positivo o negativo, en las personas que trabajan y la conforman, tanto en los individuos como en los grupos.

Factores individuales del Talento Humano que inciden en la productividad administrativa

El Talento Humano, busca satisfacer y los gerentes motivan e inducen hacia comportamientos específicos, según demanden las organizaciones, lo cual conduce a poseer una apropiada motivación para la consecución de lo señalado. La motivación se refiere a la energía y el

esfuerzo puestos para satisfacer un deseo o meta, este motivo constituye un factor individual del Talento Humano para lograr la productividad administrativa y se refiere a su vez, con el empeño puesto en la consecución del objetivo que, dependerá de la intensidad y del tiempo en que se manifiesten las necesidades en los individuos (Robbins & Judge, 2009; Chiavenato, 2009).

Estudios empíricos apoyados en trabajos de McClellan y colaboradores en la década de los setenta y de Vroom en la década de los sesenta, citados por Duarte (2006), encontraron relación o influencia de la motivación sobre los resultados de la organización y en la productividad. Sus contribuciones señalan que la necesidad de logro es diferente en cada ser humano, aparece cuando el individuo es consciente de que puede influir en el resultado y éste satisface sus expectativas (Robbins & Judge, 2009; Singh, 2009; Parkin, Tutesigensi, & Büyükalp, 2009; Oluseyi & Hammed, 2009; Ugah, 2008; Duarte, 2006; Robinson, 2004; Locke, 2004).

De acuerdo con lo referido, se destaca que, cuando una persona es exitosa, desarrolla una fuerza que le empuja a destacar, hacer las cosas con excelencia, ser el mejor en lo que hace, por el mero hecho de la satisfacción del logro y la realización. Por su parte, el estudio de Ugah (2008) sugiere en torno al tema, cuatro características comunes, contenidas en la definición de la motivación, destacándose que es, un fenómeno individual, intencional, multifacético y sus teorías predicen el comportamiento.

Por su parte, la motivación puede ser conceptualizada como el punto en el cual un individuo quiere y decide participar de cierta y determinada forma. Para Duarte (2006) una alta motivación y una actitud positiva ante el trabajo tienen efectos positivos en la productividad. Este autor, refiere además que, cuando la percepción del esfuerzo es recompensada, conduce a una actitud laboral positiva y estimulante para la persona, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Este hallazgo es confirmado por Marchant (2006), quien señala que cuando una persona considera su trabajo como fuente de realización personal y percibe que se le brindan oportunidades para su desarrollo, mejora su desempeño. En consecuencia, mantener permanentemente un alto nivel de motivación generará un excelente desempeño en la empresa. Asimismo, fomentar actitudes y comportamientos deseados en el personal, conducirá a aumentar la productividad y competitividad de la empresa.

Oluseyi y Hammed (2009), encontraron que, para aumentar la productividad en el trabajo, la gerencia requiere de estrategias que atiendan particularmente la motivación en el trabajo, la

eficacia del liderazgo y la gestión del tiempo. Lo cual implica que la eficacia del liderazgo y la motivación en el trabajo son claves para mejorar la productividad de los empleados.

Para que una organización sea eficaz, debe hacer frente a los desafíos motivacionales implicados en fomentar en la gente deseos de ser miembros productivos para la organización, además de tener la capacidad de retener individuos competentes, para mantener la productividad más alta, lo cual redundará positivamente en la rentabilidad, claves para el crecimiento y la excelencia (Robbins & Judge, 2009; Sahu, 2009; Luthans & Youssef, 2004).

Diversas teorías y trabajos explican la motivación desde diferentes posturas (Chiavenato, 2009; Schermerhorn, 2005). Desde la Pirámide de Necesidades Humanas de Maslow, la teoría ERC (existencia, relaciones y crecimiento) de Alderfer, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, la Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland, la Teoría de la Equidad de Adams, la Teoría de la Definición de Objetivos, de Locke, la Teoría de las Expectativas de Vroom, hasta la Teoría del Refuerzo de Skinner.

Estas teorías han sido agrupadas por Chiavenato (2009) y Schermerhorn (2005) en tres categorías, las teorías del reforzamiento, las teorías de contenido y las teorías de proceso. La primera valora la conducta del individuo y los resultados de la organización, por lo que se centra en lo observable y cómo la conducta del individuo influye en los resultados obtenidos.

La segunda se centra en las necesidades del individuo, por lo que el entorno de trabajo deberá responder positivamente a las necesidades del individuo. La tercera se centra en identificar los procesos cognoscitivos que se dan en el individuo, buscando las formas de identificar necesidades activadas o insatisfechas.

Cada una de las teorías señaladas, presentan aspectos parciales de la motivación, que han sido fundamentales para comprenderla y estudiarla, debido a su complejidad. Diversos autores han propuesto una visión integrada de la motivación para una mejor comprensión del fenómeno, a fin de analizar cómo se relacionan estas teorías en conjunto o conformando un modelo integrado de la motivación del individuo en el trabajo (Robbins & Judge, 2009; Chiavenato, 2009; Schermerhorn, 2005).

Por lo tanto, la motivación es importante debido a su relevancia como determinante del rendimiento y desempeño de la organización. Asimismo, si los gerentes conocen los factores que influyen en la motivación, pueden inducir en las personas a trabajar con mayor entusiasmo, más ahínco, más rápido y más eficientemente.

Se concluye destacando que, la motivación es individual, tiene un significado totalmente diferente para cada persona, genera diferentes formas de comportamientos ligados a sus valores sociales y a la capacidad para obtener los objetivos deseados. Además, varía con respecto al tiempo y determina el rendimiento de los individuos.

Entonces la motivación constituye un elemento conductual del individuo que influencia positiva o negativamente a la productividad, por lo que una baja motivación puede ser la causa de una baja productividad y por el contrario una alta motivación será la causa de una alta productividad. La motivación es una causa y la productividad es consecuencia o el efecto.

La motivación se manifiesta en el individuo y en el grupo, por lo que, mejorar la productividad requiere de estrategias gerenciales que atiendan particularmente la motivación en el trabajo, por lo que se deben considerar dos aspectos con relación a la motivación, la propia del individuo dentro del grupo y la motivación del grupo como tal.

1) Satisfacción laboral como factor individual del Talento Humano que inciden en la productividad administrativa

La satisfacción laboral como factor individual que incide en la productividad administrativa es, un constructo complejo de definir y frecuentemente medido como una actitud global de un empleado hacia su trabajo (Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006). En la actualidad no se dispone de una definición unánimemente aceptada y diversos autores la han definido desde varias perspectivas.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) y Locke (2004) la satisfacción laboral es un estado afectivo y emocional positivo, producto de la percepción subjetiva, que es el resultado del trabajo que se realiza o de las experiencias que vivimos al realizarlo. También, la satisfacción laboral es considerada como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo.

Dichas actitudes pueden estar referidas hacia el trabajo en general o hacia áreas específicas del mismo y es dinámica (Robbins & Judge, 2009; Alles, 2007; Fernández-Ríos & Sánchez, 1997). La satisfacción laboral es vista como un proceso de retroalimentación entre las expectativas de los individuos, su desempeño y la compensación que recibe (Robbins & Judge, 2009; Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001).

Entonces, la satisfacción laboral estará determinada por las diferencias y discrepancias entre las expectativas del trabajador, sus logros y las recompensas que le brinda la organización. En

relación con los factores que determinan la satisfacción laboral, Diego, Diego y Olivar (2001) distinguen dos; los no personales (fuera del control de los trabajadores, tales como el salario y la cultura organizacional, entre otros), y los personales (características psicológicas, sociológicas y culturales del propio individuo, tales como la motivación, la implicación en el trabajo, el compromiso con la organización, la participación, entre otras).

De acuerdo con Schermerhorn (2005) la satisfacción laboral determina la decisión de pertenecer a una organización y permanecer como miembro de la misma, y la decisión de desempeño, es decir, trabajar con ahínco para obtener altos niveles de desempeño. En este sentido señala el autor (Schermerhorn, 2005) que existen tres posturas en cuanto al desempeño y la satisfacción:

1. la satisfacción es causa del desempeño
2. el desempeño es causa de la satisfacción
3. las recompensas son causa de la satisfacción y el desempeño

Diversas posturas en torno a la satisfacción y la productividad fueron encontradas en numerosos trabajos, debido a resultados contradictorios en las investigaciones (Sánchez, 2006). Están los autores que afirman que la satisfacción en el trabajo incrementa la productividad (Vargas, 2008; Diego et al., 2001; Cavalcante, 2004) o es un predictor significativo de la productividad (Schneider, 1985), y por otro lado están los que aseveran que la relación entre satisfacción y productividad no es significativa, o que no necesariamente un trabajador satisfecho es un trabajador productivo.

Lo anterior es señalado en diversos trabajos empíricos (Chiang, Salazar & Núñez, 2007; Saari & Judge, 2004). Otros investigadores sugieren que la productividad es la que genera la satisfacción laboral. Por otra parte, Kirkman y Shapiro (2001) señalan que la satisfacción laboral está relacionada con resultados positivos de la organización.

Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalan que numerosos estudios soportan el hecho de que la satisfacción en el trabajo incide en positivamente en la productividad de las organizaciones. Asimismo, Vargas (2008) señala que la satisfacción laboral incide en forma directa en la productividad.

A efectos del presente trabajo se asumirá que la satisfacción laboral se produce primero, es causa, y la productividad es el efecto. De la literatura revisada se desprende la relevancia del constructor y la necesidad de estudiar las dimensiones que expliquen el comportamiento de las personas ante las demandas del entorno laboral. Sobre la base de los conceptos revisados, es

posible conceptualizar la satisfacción laboral como la actitud del trabajador ante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, y su interacción con los factores motivacionales del ambiente laboral en que se desenvuelve.

Siguiendo estas aportaciones se sugiere que una persona con alto nivel de satisfacción mostrará una actitud positiva hacia el trabajo, obtendrá un mayor rendimiento en su trabajo y será más productivo. En resumen, es posible establecer que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo producto de la percepción subjetiva de las personas en la organización.

Es considerada como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo y está determinada por factores personales (características psicológicas, sociológicas y culturales del propio individuo) y no personales (fuera del control de las personas y que dependen de la organización y del entorno).

Por su parte, la identificación, compromiso e implicación con la organización según Robbins & Judge (2009); Guerrero & Puerto (2007), son conceptos psicológicos considerados como dimensiones de actitudes hacia el trabajo y tienen especial relevancia para la organización, ya que influyen en la conducta del individuo y en consecuencia afectan a la productividad y el desempeño de las organizaciones. La identificación con el trabajo tiene que ver con la identificación psicológica de la persona con su trabajo, o la importancia que le da la persona a su trabajo para su auto-imagen, es el grado en que la persona valora la actividad como importante (Robbins & Judge, 2009).

Cuando las personas están alineadas con el marco estratégico de la organización son capaces, desde su particular puesto y funciones en la organización, de traducir y poner en práctica la misión y objetivos organizacionales. Para lograrlo se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros (Marchant, 2006).

Razón por la cual, si el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y percibe que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral, ellos mejoran su desempeño. Guerrero y Puerto (2007) señalan que la identificación del trabajador con su trabajo está determinada por el nivel de conocimiento que éste tiene del proceso, la responsabilidad que tiene sobre los resultados.

En la medida en que las tareas efectuadas demanden más sus competencias, conocimientos y habilidades, se producirá una mayor identidad con los productos de su trabajo y con la tarea en genera y disfrutará de su trabajo. Esa identificación y congruencia se da también a nivel

organizacional. Esto significa que la persona desarrolla una serie de sentimientos de implicación con la cultura y los valores organizacionales, que lo vinculan emocionalmente con la organización. Esta vinculación afectiva es denominada compromiso y está conformada por sentimientos de orgullo, lealtad, pertenencia, congruencia entre los objetivos individuales y los organizativos, entre otros.

El compromiso es el grado de identificación e involucramiento que tienen los individuos con la organización (Robbins & Judge, 2009), también es posible decir que son lazos o vínculos emocionales, afectivos y de lealtad que desarrollan las personas con la organización, que se manifiesta cuando las personas se identifican con la misma, o cuando hay congruencia entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales (Guerrero & Puerto, 2007).

De tal forma que, si los individuos están identificados e implicados con la organización, se incrementarán las probabilidades de que permanezcan en la misma, lo cual posibilitará la formación de equipos de trabajo cohesionados y el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas, conduciendo a la organización a altos niveles de desempeño y haciéndola en consecuencia más productiva. En resumen, la identificación, el compromiso organizacional y la implicación con el trabajo, son aspectos psicológicos de la persona con su trabajo, o el grado en que la persona valora su actividad como importante y de la vinculación emocional que se desarrolle.

2) Competencias como factor individual del Talento Humano que inciden en la productividad administrativa

La identificación de la persona con su trabajo está en función del conocimiento que tiene del proceso y de su responsabilidad sobre los resultados. De dicha afirmación, el análisis de las competencias, donde estudios de Khera (2010); García & Leal (2008; Mungaray & Ramirez-Urquidy (2007); Garrido (2007); Olaz (2003), apoyan fuertemente la existencia una relación significativa entre un personal altamente calificado y la productividad de la organización.

En opinión de García y Leal (2008), el talento humano en la empresa promueve la circulación del conocimiento, el fluir de las ideas y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, la mayor parte del valor de la empresa se encuentra en su capital intelectual, y es imprescindible la actualización permanente de habilidades y conocimientos, la formación y educación continua, así como la evaluación constante de las personas.

Caballero y Blanco (2007), señalan al respecto que es necesario identificar aquellas competencias que doten al trabajador de una mayor eficacia laboral. La principal preocupación

de la organización será la de incrementar las competencias tendentes a fomentar comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, ya que la educación y la formación pueden contribuir a la mejora de la productividad y a una mayor participación de la fuerza laboral.

Las competencias están definidas como las características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización. Las competencias integran los conocimientos y las aptitudes técnicas e interpersonales del individuo (Robbins & Judge, 2009, Caballero & Blanco, 2007; Alles, 2007).

Venutolo (2009), establece que las competencias se desarrollan durante toda la vida profesional de las personas, son individuales, intransferibles e inimitables, por lo que son consideradas un recurso estratégico que hace flexibles y adaptables a las organizaciones. Esta definición nos permite sugerir que las competencias integran distintos atributos humanos, tanto objetivos como subjetivos, de mayor alcance y complejidad que los conocimientos y la experiencia.

Se precisa con lo anterior que, el perfil del individuo competente será el que posea los comportamientos observables que requiere la organización, es decir, aquel que posee habilidades y destrezas emocionales que le permiten mantener relaciones productivas, con una personalidad extrovertida, capaz de adaptar sus requerimientos sociales a las exigencias de la organización.

Para Olaz (2003), la formación constituye un elemento clave para mejorar la productividad de las personas, en función de optimizar la adecuación de la persona al puesto de trabajo. Al respecto, señala que, de acuerdo a la teoría del capital humano, un nivel educativo elevado del personal es indicativo de mayor productividad, por lo que, cualquier aumento del nivel educativo se transformaría en un incremento de la productividad (Garrido, 2007; Mungaray & Ramirez- Urquidy, 2007).

Según esta teoría, la educación por sí misma no aumenta la productividad, pero puede ser utilizada también con el objetivo de proporcionar una señal sobre la productividad del trabajador, por lo que se considera que aquellos individuos que han conseguido mayores niveles educativos detentarán mayores niveles de productividad y motivación por el trabajo (Garrido, 2007).

Estas investigaciones sugieren que la mayor parte del valor de las empresas se encuentra en las personas, pues éstas conforman el capital intelectual de las organizaciones. Por lo cual, precisan

de una actualización permanente de habilidades y conocimientos (formación y educación continuas), además de la evaluación constante de su desempeño, a fin de contar con un talento humano más competente y comprometido, que les brinde una fuente de ventaja competitiva sostenible.

El determinar cuáles son las competencias que una empresa necesita para alinear a los trabajadores con la estrategia, cual es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Los estudios revisados proporcionan evidencia de que la formación y entrenamiento impactan positivamente en la eficiencia de las empresas, al incrementar las competencias de las personas, con su consecuente impacto positivo en la productividad.

En la actualidad, el conocimiento ha perdido protagonismo y ha ido ganándolo el conjunto de comportamientos observables, es decir, aquellas competencias que facilitan la socialización eficiente en la organización (Caballero & Blanco, 2007).

En resumen, las competencias son individuales, producto de las habilidades y destrezas, consideradas como un recurso estratégico capaz de dotar de flexibilidad y capacidad de adaptación a la empresa. La inversión en formación se relaciona directamente con la productividad y constituye un elemento clave para mejorar la productividad de las personas, en función de optimizar la adecuación de la persona al puesto de trabajo, para dotarla de las cualificaciones y conocimientos (competencias) que requiere la organización para ser exitosa.

Factores grupales del Talento Humano que inciden en la productividad administrativa

Existen factores que, son los grupales, como la cohesión que clasifica como un constructo multidimensional y dinámico, entendido como el conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer en grupo y es importante porque se ha descubierto que está relacionado con la productividad de los grupos y equipos de trabajo. Además, es un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones (Robbins & Judge, 2009).

1) Cohesión como factor actor grupal del Talento Humano que incide en la productividad administrativa

Estudios previos de Picazo, Zornoza y Peiró (2009) señalan, que la cohesión constituye un factor grupal del Talento Humano que incide en la productividad administrativa. Estos autores refieren que la misma debe ser abordada desde una perspectiva grupal y la refieren como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en

la búsqueda de sus objetivos o para satisfacer las necesidades afectivas de los miembros. En conclusión, la cohesión es un fenómeno de dimensión psicosocial que se manifiesta en los grupos, y de acuerdo con los autores revisados, mantiene a los individuos unidos y vinculados afectivamente, en la consecución de objetivos comunes.

2) Participación de los trabajadores como factor actor grupal del Talento Humano que incide en la productividad administrativa

Otro factor grupal es, la participación de los trabajadores, la cual ha sido conceptualizada de diversas formas, bien como un modo de comportamiento, o como el resultado de la reconducción de energía dentro de la organización, y como una estructura institucional. Peña y Hernández (2007), en sus estudios, señalan que la participación de los trabajadores está relacionada con su intervención en la toma de decisiones, y los mecanismos de la organización para incorporar las percepciones y sugerencias, lo cual incrementa la satisfacción del personal y su productividad.

Mediante la participación las personas en la organización se sienten integradas a los procesos de toma de decisiones de la organización. El postulado, anteriormente subrayado, coincide con los emitidos por Maslow, quien veía en la participación la manera en que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores.

Teniendo en cuenta las aportaciones de Vroom, McClelland y Maslow, se desprende que los trabajadores con una motivación elevada tiendan a interesarse en los motivadores ya que quisieran participar más activamente en las actividades de la organización y de recibir una respuesta de su desempeño. En el contexto de esta investigación, la participación se estudia como un proceso grupal, capaz de contribuir a la consecución de los objetivos, mediante la incorporación de la opinión o sugerencias en la toma de decisiones.

Es un proceso psicosocial, que se manifiesta cuando el individuo decide incorporar su conocimiento en la toma de decisiones y la organización establece los espacios para su concreción. La forma de participación y el contexto en el que se emplean técnicas participativas, determinan el alcance de cualquier efecto positivo sobre el rendimiento. Consecuentemente, un alto grado de participación en el trabajo eleva la motivación y la satisfacción en el trabajo, así como el compromiso con la organización.

Se destaca también, dentro de los factores grupales, el conflicto, entendido, como aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El conflicto es natural en las

organizaciones, puesto que las mismas están conformadas por personas con necesidades e intereses diversos y grupos que también tiene sus necesidades y expectativas.

3) Conflicto como factor actor grupal del Talento Humano que incide en la productividad administrativa

Por otro lado, la organización también tiene sus objetivos, la conciliación de estas necesidades, expectativas e intereses diversos da lugar al conflicto. El conflicto es visto como un proceso que se manifiesta cuando un individuo o un grupo perciben diferencias o divergencias entre su o sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socioafectivas (Robbins & Judge, 2009; De Dreu & Beersma, 2005).

Teniendo en cuenta que una organización se concibe como un sistema abierto en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos a lo interno, e intercambios de información y recursos con el medio externo, el conflicto sería el grado de desorden o entropía que se manifiesta en el sistema. La organización tenderá a corregir el conflicto, dicha corrección llevará a que se instituya un orden superior, en consecuencia, el sistema se adaptará a las condiciones del medio y a sus propias dinámicas internas.

El conflicto no necesariamente está relacionado con un bajo desempeño del grupo y de la organización, ya que puede ser destructivo o constructivo, dependiendo de si contribuye a evitar el estancamiento, estimular la creatividad, incentivar la relajación de tensiones e impulsar cambios. En este sentido la negociación es fundamental como dinámica de los grupos y de la organización para manejar el conflicto. Un arreglo integrado arrojará resultados que satisfagan a las partes involucradas, lo cual fomentará relaciones más fuertes y duraderas (Robbins & Judge, 2009).

Recientemente se ha producido un cambio en la opinión de los investigadores hacia el conflicto en las organizaciones, visto como un acontecimiento estresante y perjudicial, hacia una visión más optimista y estimulante (Robbins & Judge, 2009). Sin embargo, De Dreu y Van Vianen (2001), sugieren en sus estudios que sólo en equipos u organizaciones con altos niveles de confianza, apertura, ambiente cooperativo, abierto, tolerante y con alta seguridad psicológica, pueden tener los conflictos efectos positivos sobre el rendimiento. Concluyen que el conflicto puede tener consecuencias positivas en circunstancias muy específicas, y será necesario precisar estas circunstancias en nuevas investigaciones.

En resumen, el conflicto es inherente a los procesos que tienen lugar en los equipos. El tratamiento efectivo del conflicto en las organizaciones, mediante la implementación de mecanismos de resolución de conflictos y negociación, permite reducir el costo laboral del mismo, es decir, disminución de la pérdida de productividad y del bajo desempeño. Los mecanismos pueden incluir la mejora de las relaciones interpersonales y aprovechar el aprendizaje derivado de los conflictos bien conducidos.

Sí la situación de conflicto se mantiene en el tiempo, puede desembocar en situaciones de estrés que se traducen en problemas psicosomáticos, en conductas indeseadas y clima grupal inadecuado que repercuten en el desempeño del individuo de los grupos y de la organización. Por este motivo, los líderes deben conocer los tipos de conflictos que tienen lugar en la organización e invertir tiempo y esfuerzo en ayudar al equipo a diagnosticar el tipo de conflicto que se presenta, y enseñarlos a manejarlo, para que sean fuente de mejora de la productividad y el desempeño en lugar de ir en detrimento de estas.

El manejo constructivo del conflicto, mediante el aprendizaje llevará a capitalizar la experiencia generada en la resolución de estos, percibiéndose el conflicto como una oportunidad para aprender, en un ambiente en el que las discusiones de grupo son útiles, se valora la opinión y el disenso de los individuos y se propicia el manejo abierto de las diferencias, teniendo presente la cultura organizacional, la cual provee el sistema de valores que sirven de guía.

Factores organizacionales que inciden en el Talento Humano y la productividad administrativa

1) Cultura organizacional

Además de los factores, antes descrito, se encuentran también, factores organizacionales, como *lo es la cultura organizacional*, que se entiende como el conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le da significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional (Álvarez, 2006).

La cultura de trabajo existente en la organización refleja un conjunto de símbolos y significados compartidos entre el personal o presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que los mantiene unidos y concentrados en un objetivo común y que distingue a

la organización de las demás (Robbins & Judge, 2009; Álvarez, 2006; Schein, 2004; Parra, 1998;). Este hecho facilita la asociación, el control, la alineación entre las metas de las personas y las de la organización, coordinado y fomentado por las estrategias y políticas de la organización (Parra, 1998).

Sin embargo, aunque hay un consenso en cuanto al carácter simbólico de las relaciones que rigen el comportamiento en una organización, no existe un acuerdo con relación del concepto de cultura organizacional, producto de los diferentes enfoques con que se han estudiado las organizaciones (Álvarez, 2006). Para Schein (2004), es un concepto abstracto, en el que el comportamiento y las actitudes están involucrados.

Para el autor, referido, la cultura y liderazgo no se pueden entender por sí solas, sin embargo, los líderes pueden crear cultura cuando se forman los grupos. La cultura implica algún nivel de estabilidad estructural entre grupos, lo que los identifica y caracteriza. Schein (2004) bajo el postulado citado, establece como grupo a un conjunto de personas que han compartido una historia o experiencia común.

Por lo que, la cultura organizacional es un fenómeno de orden grupal, que se manifiesta en creencias, actitudes y comportamientos que se manifiestan cuando los individuos se asocian en un objetivo común. Entonces la cultura organizacional es una serie de creencias que conforman la base de todas las restantes creencias que los sujetos tienen respecto de la organización.

Dichas presunciones, establecen cómo realizar el trabajo, cómo tratarse entre compañeros, qué comportamientos están permitidos y cuáles son censurables en el ámbito de trabajo, entre otros. Denison, Haaland & Goelzer (2004), demostraron que existen cuatro diferentes rasgos culturales (misión, coherencia, adaptabilidad y participación) los que se encuentran relacionados con diferentes criterios de eficacia de las organizaciones y que existe una fuerte relación entre cultura y eficiencia organizacional.

Asimismo, establecieron un modelo para predecir los rasgos o comportamientos deseables para que la organización tenga éxito. Concluyendo, la cultura es un fenómeno de dimensión psicosocial que se manifiesta en la organización, producto de un conjunto de creencias y valores compartidas, configurada por el marco estratégico de la organización (misión, visión, valores, políticas y estrategia) y su estructura. Incide en los individuos y en los grupos, y está directamente relacionada con los resultados de la organización.

2) Liderazgo

Por su parte, el liderazgo, como factor organizacional, es visto como formulador del futuro deseado y se utiliza para establecer las guías en función de lograr lo esperado, para lo cual se precisa de una previa definición del marco estratégico del cual se deriva la planificación, considerando las características del entorno, la actuación pasada de la organización y sus propósitos a futuro, inspirando e influyendo en los individuos y en los grupos, para alcanzar el éxito (Robbins & Judge, 2009). Teniendo en cuenta las aportaciones de McClelland (1989) el poder es una forma de influir en las demás personas, en su comportamiento, valores, sentimientos, entre otros.

Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalan que el poder del experto es la forma más conveniente de liderazgo. El buen líder es aquel que es capaz de motivar a sus trabajadores a un máximo de producción y eficiencia. Un hombre, sin embargo, sólo da lo que tiene. Para poder motivar, un líder eficaz debe saber lo que es un motivador y cómo usarlo, debe modelar con su conducta ética, estimulando la confianza con una comunicación abierta (Robbins & Judge, 2009; Yukl, 2008).

Por su parte, Pedraja y Rodríguez (2004) señala que las elecciones estratégicas y el desempeño, están predeterminadas en forma parcial por las características de quienes participan de la administración, es decir por los líderes de la organización, que son los responsables de tomar las decisiones. Esta tarea implica esfuerzo y energía para conducir los cambios, tomar las decisiones y perseverar en la consecución de los objetivos y del futuro deseado.

El liderazgo se manifiesta sólo cuando el individuo está en compañía de otros a los que motiva y moviliza, generando grupos o equipos de trabajo, inspirándolos con un comportamiento ético a alcanzar los objetivos de la organización. El estilo de liderazgo influye en las personas, dado que el comportamiento del líder genera efectos en la conducta de los individuos de la organización (Yukl, 2008).

Asimismo, el liderazgo influye en los resultados de la organización a través de la cultura. El estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima laboral y los resultados de la organización. El liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la productividad (Pedraja y Rodríguez, 2004).

En estudios realizados por Robbins & Judge (2009); Yukl (2008); Pedraja, Rodríguez & Rodríguez (2006); Pedraja & Rodríguez (2004) señalan que, el estilo de liderazgo tiene influencia en los resultados de las organizaciones. En ese contexto, Pedraja et al., (2006)

presentan una propuesta de modelo integrador entre el liderazgo, el proceso de toma de decisiones y la eficacia organizacional, bajo una perspectiva sistémica.

En dicho modelo el estilo de liderazgo es considerado determinante de la eficacia organizacional, donde están involucradas variables de comportamiento que influyen en la planificación y puesta en marcha de la estrategia de la organización. Al respecto Robbins y Judge (2009) señalan que el liderazgo eficaz promueve y facilita mecanismos para mejorar la calidad, la productividad y el aprovechamiento de los recursos.

En resumen, el liderazgo es un fenómeno de dimensiones psicosociales que incide sobre los individuos y los grupos. El liderazgo, está determinado por la cultura de la organización e incide directamente en sus resultados. El líder motiva, brinda formación para conseguir las competencias requeridas por la organización, establece vínculos con las personas y representa la cultura de la organización mediante el modelaje.

3) Clima organizacional

También se destaca, el factor organizacional de clima organizacional se trata de un constructo o concepto multidimensional (Tracey & Tews, 2005), en él se pone atención a variables y factores internos de la organización que afectan el comportamiento de los individuos en la organización; su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. A este respecto, Guerrero y Puerto (2007) señalan que el clima organizacional es el conjunto de percepciones con relación a la política y procedimientos, formales e informales, que caracteriza a la organización e influye en el comportamiento de las personas.

La percepción positiva del clima organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, generaría estabilidad en el individuo, compromiso con la organización, lo cual le permitirá sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivo, recibir recompensas y reconocimientos por las aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional (Marchant, 2006).

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados. Lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfocados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

El clima organizacional es determinante en la forma que toma las decisiones una organización y en las relaciones que se desarrollan en su interior. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias positivas o negativas para la organización, y estarán determinadas por la percepción que los miembros tienen de lo que sucede en la organización (Venutolo, 2009).

Entre las consecuencias positivas, se destaca: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Mientras que, entre las consecuencias negativas, se señalan: inadaptación, alta rotación, absentismo, poca innovación, baja productividad. El clima organizacional entonces es la forma en cómo los individuos perciben el entorno laboral en su totalidad. Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, aspectos estructurales de la organización, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

En resumen, el clima organizacional es un constructo o concepto multidimensional, de naturaleza psicosocial, que se manifiesta en los individuos y en los grupos de la organización y está determinada por la cultura organizacional. Tiene incidencia en el desempeño de las personas y en los resultados de la organización.

Avances y problemas de la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa.

Aspectos básicos de las etapas que caracterizan el desarrollo histórico de la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa

La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social. En este contexto, los estudios previos de (Hernando & Van, 2007) han demostrado que los recursos humanos juegan un rol fundamental en la consecución de alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva.

Por lo antes subrayado, resulta importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen. Los empresarios han comprendido que la gestión de los recursos humanos juega un rol fundamental en la consecución de este propósito, es por ello, que cada día más se interesan por conocer qué

motiva a sus empleados, qué aspiraciones tienen en la vida laboral, cuáles son sus potencialidades laborales y qué requerimientos de capacitación y competencia tienen que cubrir (Armijos, Bermúdez & Mora Sánchez, 2019).

Refieren los citados autores que desde los albores de la Revolución Industrial hasta nuestros días la gestión de los Recursos Humanos ha sufrido una importante transformación. A finales del siglo XIX la revolución industrial irrumpe en Estados Unidos de Norteamérica, las grandes compañías absorben las pequeñas empresas; estas compañías crecieron en poco tiempo, generando la necesidad de crear departamentos que se ocuparan de la contratación de los obreros que necesitaban para operar las máquinas.

En este contexto, se vislumbra epistemológicamente un progreso en cada etapa de evolución del recurso humano en la gestión administrativa, por ello se plasman las etapas que han caracterizado el desarrollo histórico de la gestión del talento humano en función de la productividad administrativa.

Epistemológicamente el auge del Talento Humano en las administraciones ha estado dado por el desarrollo tecnológico alcanzado en el pasado siglo XX, que impactó el área empresarial. Por tal motivo la autora de la presente investigación distingue tres etapas fundamentales, que caracteriza a continuación:

Era de la industrialización clásica (1900–1950)

Este periodo 1900–1950, según Cuesta, Fleitas, García, Hernández, Anchundia & Mateus (2018) se caracterizó por, la continua e intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial; donde los empleados eran considerados recursos de producción, un aprendiz de las máquinas. La administración del personal se denominaba relación industrial.

Se destaca que, en los primeros años de la referida etapa, surge la llamada Escuela de Administración, (Benavides, Beltrán, Vergara & Pérez, 2014) etapa que propició nuevas teorías a la luz de las investigaciones direccionadas a la organización empresarial con el propósito de lograr la máxima eficiencia productiva y de servicios.

Era de la industrialización neoclásica (1950–1990)

La era de industrialización neoclásica, es una etapa que, surge como consecuencias de la terminada Segunda Guerra Mundial, donde las relaciones empresariales adquirieron otras dimensiones; además, la antigua concepción de las relaciones industriales, donde el empleado era visto como elemento material de producción, es remplazada por la Administración de

Recursos Humanos, en la cual se visualiza al empleado como un recurso vivo (Armijos, Bermúdez & Mora Sánchez, 2019). Esta nueva mirada está relacionada con el avance tecnológico experimentado en esos años que impacto notablemente en la dinámica de la vida de las organizaciones y de sus miembros (Peñalver, 2018).

Era de la información o el conocimiento (1990 hasta la actualidad)

En esta etapa, se produce de forma veloz cambios de enfoques y modelos que habían transitado desde la Administración de Personal hacia la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, llegando a la Gestión del Capital Humano y la Gestión del Conocimiento o Gestión del Talento Humano. Se imponen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), que caracterizan la actual sociedad globalizada, y que también alcanza al ámbito económico mundial, donde el conocimiento es tan importante como el capital financiero, no basta con tener poder económico, también es necesario el conocimiento sobre dónde, cómo y en qué momento invertirlo de manera rentable (Espinoza, 2018).

Inmersos en la actualidad en esta etapa, se vislumbra la tendencia de evaluar la gestión de los recursos humanos teniendo en cuenta la eficiencia dada por el uso de los recursos y el control de los gastos, la efectividad del empleo de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, y la eficacia medida por el impacto en la empresa y los empleados (rentabilidad de la inversión); así como también, por el impacto social (Escobar, 2013).

Este nuevo enfoque deja a un lado la administración de personas, se adquiere un concepto mucho más amplio, de lo que se trata es de la administración con personas encargadas de crear las riquezas y brindar servicios de calidad. En este contexto, la gestión de los recursos humanos ha transitado por diferentes etapas; desde ser exclusivamente dedicada a la contratación de obreros e inventarios, donde el empleado ocupaba un nivel inferior al de las máquinas hasta llegar a la administración de seres inteligentes dotados de conocimientos, habilidades y capacidades que facilitan la explotación de los demás recursos en beneficio de la organización y la sociedad (Montoya & Boyero, 2016).

Es en la era de la información o el conocimiento, donde los recursos humanos son vistos como los activos más importantes y preciados con que cuentan las organizaciones, es por ello que los recursos humanos, ocupan un lugar cimero, con respecto a otros recursos financieros, materiales, tecnológicos, etc. Son los factores clave para garantizar los objetivos y metas trazadas para así logara el éxito empresarial. Resulta interesante, entonces, referimos

conceptualmente a la administración de los recursos humanos desde una perspectiva contemporánea Cuesta (2010), citado por (Armijos, Bermúdez & Mora Sánchez, 2019).

Basado en lo antes citado, resulta interesante, entonces, hacer énfasis a lo que conceptualmente se refiere con la administración de los recursos humanos desde una perspectiva contemporánea. Es decir, se precisa de caracterizar la aproximación teórica de la gestión de recursos humanos, la cual ha sido abordada por diversos autores, desde diferentes perspectivas, entre los que se destacan Cuesta (2017); Espinoza (2018) y Peñalver (2018) coincidentes con la conceptualización relativa a que los Recursos Humanos son vistos como conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen las personas para ser aportadas a una organización.

Por su parte y en correspondencia con el factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad; elemento principal para todas las organizaciones, porque garantiza el funcionamiento de las diversas áreas de la organización. Por tanto, se concibe los Recursos Humanos como el factor clave más importante de las organizaciones. La obtención del éxito, se sustenta en los Recursos Humanos, ellos deben ser visto no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda organización (Armijos, Bermúdez & Mora Sánchez, 2019).

Por su parte, la gestión administrativa de los recursos humanos, según Escobar (2013) es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico”. (p. 9)

Administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual, se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Partiendo de este conocimiento y a criterio de la autora de esta investigación, con las definiciones subrayadas, es posible realizar una aproximación a lo que se entiende por gestión administrativa de los recursos humanos.

En lo referente a la gestión administrativa, se entiende, que es la acción y efecto de gestionar, en el contexto empresarial, gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización; es el conjunto de actividades

ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales (Benavides, Beltrán, Vergara & Pérez, 2014). Estos autores refieren que, la adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados.

Por su parte, precisan que, la gestión de la administración de los recursos humanos, no puede ser sólo vista como las relaciones al interior de la empresa; ésta viene acompañada por importantes valores en la relación e integración de todos los miembros que la componen: clientes, proveedores y empleados, todo los que juegan un rol protagónico en el éxito empresarial (Benavides, Beltrán, Vergara & Pérez, 2014).

Las relaciones entre clientes, proveedores y empleados parte de una buena selección del personal con altos niveles de calidad y productividad como factores humanos de interés para la organización (González, 2015). Valores que se ponen de manifiesto en el desempeño del recurso humano y se traduce en:

- El ejercicio, entendido éste como el resultado de la suma de la pericia de los empleados de la unidad de información, más la motivación que tiene el personal de la compañía.
- La pericia se constituye en el resultado de sumar la capacitación con la experiencia.
- La motivación es la sumatoria de la actitud del personal y las condiciones del medio ambiente”. (Montoya & Boyero, 2016, p. 10)

Según González (2015), lo anterior es la base y punto de partida para poder hacer un adecuado reclutamiento, selección, capacitación, seguimiento y asistencia tanto psicológica como social.

Capítulo IV. - Cumplimiento Normativo y Eficiencia Operativa

Impacto de las regulaciones en la administración moderna

Nínive Victoria Plúa Parrales Docente⁴

Postulados teóricos que han aportado a la Administración

En este acápite se resaltan algunos postulados teóricos que han aportado a la administración desde los diferentes precursores, lo cual sirve de base para la gestión empresarial en las distintas áreas de una organización. De igual manera, se destacan aspectos fundamentales de los distintos tipos de gestión empresarial para la efectiva optimización de los recursos que posicione a las empresas de manera competitiva.

Así mismo, se resalta la interacción entre las normativas regulatorias y la eficiencia en la gestión administrativa, se sugiere, al respecto, un enfoque que explora la influencia de los marcos normativos, en la toma de decisiones, la ejecución de procesos, y el logro de los objetivos organizacionales. Se explora, además, como las normas de regulación impactan la forma en que se diseñan, administran y monitorizan los procesos administrativos, así como su influencia en la creación de valor y la mitigación de riesgos.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal del cumplimiento normativo es prevenir y minimizar los riesgos legales, financieros y reputacionales que pueden derivar de infracciones o incumplimientos normativos, su impacto de las regulaciones en la Administración Moderna se destaca en los estudios Taylor y Fayol, que se preocuparon en cómo mejorar la eficiencia del trabajador y de la dirección, pero descuidaron el elemento humano que es determinante en la productividad, surgiendo de esta manera el enfoque de las relaciones humanas preocupado en la importancia que representan los colaboradores en una organización.

La teoría de las relaciones humanas destaca la relevancia de las personas de la organización en el logro de los objetivos, enfocándose en la motivación de los individuos como seres psicológicos y en la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño (Reyes Ponce, 2007). El efecto inmediato de un buen sistema de motivación a los colaboradores se refleja en el incremento de la productividad.

⁴Magíster en Derecho Notarial y Registral. Especialista en Tributación. Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República. Mención Tributario Bancario. Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, (Ecuador). E-mail: ninive.plua@unesum.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5824-9755>

Lograr la motivación de los colaboradores es tarea de los líderes de una organización, no solo se requiere de incentivos monetarios sino también de propiciar un buen clima organizacional que se manifieste mediante relaciones cordiales tanto entre compañeros de trabajo como entre éstos y sus jefes. En la medida en que la organización cuente con colaboradores motivados sus resultados se inclinarán a una mejor posición competitiva. Basándose en la teoría de relaciones humanas surge la teoría del comportamiento, la que se inició con Herbert Alexander Simón, haciendo énfasis en que el administrador necesita conocer las necesidades para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2007), esto requiere por lo tanto del estudio de la conducta individual de las personas.

Es de mucho valor destacar el aporte de esta teoría para el logro de los objetivos empresariales. El liderazgo, estudio de la motivación humana, la buena comunicación, el clima organizacional, los incentivos, condiciones de trabajo adecuadas, entre otros, son características organizacionales que le dan un enfoque humanista a la Administración. Derivada de la teoría del comportamiento, se origina la Teoría del Desarrollo Organizacional (DO). Sánchez (2009) indica que: “El DO busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura y el cambio organizacionales”.

Porras y Robertson (citado por Guizar (2013)) lo define:

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. (pág. 6)

Al analizar la posición de esta teoría, es de singular importancia el aporte que brinda al campo administrativo, ya que ha venido a dar las pautas para considerar el desarrollo y crecimiento simultaneo tanto de los colaboradores como de los sistemas y procesos en una organización. En las empresas no se deben desarrollar nuevas tecnologías y procesos sin tomar en cuenta que aunado a esto debe ir el desarrollo del personal, esto genera desmotivación y cuellos de botella en algunos procesos lo que vuelve más lento al sistema en su conjunto.

En cuanto a la Teoría de Sistemas, este vino a darle un enfoque global, una unidad de propósitos a la organización, aun cuando las organizaciones están formadas por distintos departamentos

se persigue un mismo objetivo organizacional. Esta contribución en el campo administrativo es de mucha relevancia ya que estipula que, aunque se tengan objetivos por departamentos o unidades la visión debe estar puesta en el objetivo general por lo que se debe estudiar a los sistemas globalmente, involucrando a todas las interdependencias de sus partes (Chiavenato, 2007).

Cada unidad o área de la estructura organizativa de una empresa debe integrar sus objetivos con las otras para el logro de las metas de la empresa. Tener una visión de sistema requiere que los departamentos de la organización no adopten rivalidad y competencia entre ellos, lo cual ocasiona algunas veces efectos negativos en los resultados. Para ser competitivo es necesario que las organizaciones actúen como un sistema, con una sola visión e intereses en común que, aun teniendo funciones y recursos diferentes, estos deben orientarse al logro de los objetivos organizacionales.

Barnard (como se citó en Koontz et al., (2012)) realizó aportes a la administración en cuanto a funciones gerenciales “La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar” (pág. 17). El entorno cambiante requiere de la adaptación de las empresas tanto en su estrategia como en su estructura organizativa. La competencia en la actualidad requiere que las organizaciones tengan colaboradores que dominen su campo de trabajo de modo que puedan tomar las mejores decisiones.

Bajo la premisa anterior, la contribución de la Teoría Burocrática Administrativa, la cual surgió en 1940 desarrollada por Max Weber, se fundamenta en la forma de organización jerárquica del trabajo donde los funcionarios o trabajadores están especializados en su campo y funciones mediante el diseño de una estructura organizacional denominada burocracia (Ramírez Cardona, 2010). El contar con un organigrama permite definir la autoridad y responsabilidad de cada cargo, así como la optimización de los recursos humanos.

Al respecto, fundamentando el propósito de la teoría burocrática, Hernández (2011), indica que “En este sentido la administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación” (pág. 45). La teoría de contingencia señala, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada dependen de los parámetros particulares de la situación.

Las exigencias establecidas por las condiciones contextuales determinan el comportamiento de los miembros de la organización (Zapata Rotundo, 2014), esto indica que las decisiones a tomar van a depender del ambiente particular de cada empresa condicionada por el entorno en que se desenvuelve. En el mundo globalizado actual las empresas que compiten, los entornos son diferentes determinados por políticas gubernamentales, tratados comerciales, condiciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas que proporcionan diferentes escenarios competitivos y por lo tanto requieren acciones particulares acordes al contexto en que se encuentren.

Sistema de Gestión Empresarial

Las teorías administrativas antes expuestas, conducen por una serie de bases conceptuales que guían el pensamiento administrativo, pero cuando existen diversas teorías todas bien fundamentadas es importante definir una doctrina que permita la generación de nuevas ideas para aplicar en nuevas realidades del entorno en que se desenvuelven las empresas. Por esta razón, es importante establecer la diferencia entre las teorías administrativas y la gestión.

La perspectiva de la teoría administrativa sienta las bases teóricas del proceso administrativo que se aplica en una empresa y la gestión se encarga de llevar a cabo objetivos organizacionales previamente establecidos (Solís Cedeño, 2018), los cuales se deben alcanzar a partir de la estructura y recursos existentes ya que cada una difiere. Las organizaciones son sistemas abiertos que se adaptan a los cambios del entorno.

La Gestión empresarial implica concebir a la organización como un todo interconectado, que mediante la formulación de estrategias flexibles permitan la adaptación más que dar respuesta a un plan formalizado (López & Mariño Arevalo, 2010). Es preciso que los gerentes diseñen sistemas de información que permitan la toma de decisiones oportunas. El ambiente en que se mueven actualmente las empresas es muy dinámico, no tiene que pasar mucho tiempo para que las empresas adapten o modifiquen sus productos o servicios, esto requiere una vigilancia constante de su entorno competitivo que conduzca a la empresa a modificar sus estrategias en correspondencia con los cambios demográficos, sociales, culturales, tecnológicos o de cualquier otra índole que se requiera para mantener su posición en el mercado.

El proceso de gestión consiste en la ejecución de las distintas actividades de las áreas de una organización basadas en los principios, normas y políticas administrativas definidas por la organización, sustentadas en las teorías administrativas básicas existentes. Es importante indicar que, sin importar el tamaño, aun siendo una microempresa es necesario la aplicación

del proceso administrativo en el tipo de gestión de recursos pertinente a su quehacer, esto se convierte en algo imperativo debido a las limitaciones de recursos con los que cuentan las empresas y a la necesidad de racionalización de estos para ser más eficientes, eficaces y lograr con lo que posee una buena aceptación en el mercado.

Gestión administrativa

Independientemente del área de gestión o nivel administrativo, en cualquier empresa están inmersos los pilares del proceso administrativo que comprenden acciones para poder alcanzar los objetivos organizacionales, Mendoza (como se citó en Galarza, Mora, Zambrano (2020)) refiere que:

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (pág. 3).

La gestión administrativa comprende la interacción de los distintos elementos del proceso administrativo, mediante la aplicación correcta de los componentes de este proceso se puede dar seguimiento a los distintos proyectos o actividades permitiendo la racionalización de los recursos humanos, financieros y materiales (Inciarte, Marcano, & Reyes, 2006).

Las fases administrativas en mención están inmersas en cada una de las actividades y en todos los niveles de la organización; la puesta en práctica de estos define un proceso que conlleva a la racionalización de sus recursos, lo cual hace a la empresa más competitiva al disminuir sus costos operativos y ofrecer mejores precios en sus bienes o servicios ofrecidos.

La gestión administrativa se relaciona con el manejo cotidiano de los recursos, enmarcada en el diseño de una estructura que asigna funciones y responsabilidades para ejercer un buen control. Rivas (2011) refiere que la aplicación del control interno busca la eficiencia, reducción de riesgo, protección de recursos y confiabilidad de la información basándose en el cumplimiento de los reglamentos. Cuando una empresa logra la eficiencia operativa se encuentra en una mejor posición para competir en el mercado.

Dentro del proceso de gestión de los recursos de una empresa es de mucha importancia disponer de un buen sistema de control, este permite que lo ejecutado se realice conforme a lo planificado evitando así la desviación de recursos hacia otras actividades o excederse en el uso de estos. Para la eficiente aplicación del proceso de control se requiere que exista una estructura

y responsabilidades definidas que permita medir los resultados ya sea por área o persona asignada a un cargo.

Como elemento primordial para el éxito en las micro y pequeñas empresas está el compromiso de los colaboradores, que son los responsables de la ejecución de los planes en conjunto con la dirección, bajo esta premisa, la sostenibilidad de las empresas depende mucho de la gestión administrativa de sus recursos internos. Molina et al., (2019) plantean que:

En ese sentido los aspectos internos tienen mayor relevancia para la supervivencia de las micro y pequeñas empresas debido a su tamaño la participación del empresario y colabores es ineludible (pág. 294).

Para el logro de las metas de la organización es necesario una visión conjunta por parte de la gerencia y los colaboradores que permita interiorizar la importancia del conocimiento y ejecución de una buena gestión administrativa de sus recursos, en la cual se unifique intereses que conlleve a consolidar esfuerzos en una misma dirección.

Gestión financiera contable

La importancia de la gestión financiera en las empresas radica en el control de todas las operaciones, que permitan una eficaz toma de decisiones y en mantener la efectividad y eficiencia operacional. Se debe caracterizar por generar información útil para la gestión de la empresa, sencillo y ágil, fácil de utilizar para efectos fiscales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las regulaciones existentes de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad (NIIF), (Bertolino et al., citados por Saavedra, Tapia y Aguilar (2016)).

La administración de los recursos financieros es uno de los puntos críticos en la gestión empresarial, la disponibilidad de los recursos monetarios, la eficiente gestión oportuna de estos y la asignación adecuada, son determinantes en la capacidad de respuesta que se tenga ante las distintas actividades derivadas de las estrategias definidas. La disponibilidad y manejo eficiente de los recursos financieros permite a la organización mayor maniobrabilidad ante situaciones inesperadas u oportunidades que se presenten generando mayor competitividad en un entorno cambiante como el actual.

Las empresas deben enfocarse en llevar un estricto control interno de sus recursos, por lo general los mayores problemas que presentan son la falta de control de inventarios, registro de ingresos y egresos, presupuesto de compras, disponibilidad de efectivo, falta de capacidad de

pago de factura de proveedores. El manejo de los recursos financieros requiere de la aplicación de normas y procedimientos para lograr los resultados esperados. Rodríguez (2016) refiere que muchas de las dificultades económicas que presentan las empresas se originan por algún desequilibrio financiero imprevisto, caracterizado por insolvencia y poca liquidez, como producto de políticas financieras poco efectivas ocasionadas por el poco conocimiento administrativo de los propietarios o gerentes en el manejo eficaz de los recursos.

Algunas empresas por considerarse pequeñas no realizan control contable de sus recursos, esto puede ser por la falta de conocimiento o porque no le dan importancia a este proceso; las consecuencias son en algunos casos catastróficas ya que no se dan cuenta si están teniendo pérdidas, teniendo como efecto inmediato la insolvencia para hacerle frente a sus obligaciones llegando en el peor de los casos a perder activos fijos del patrimonio familiar para hacerle frente a las deudas contraídas. Un buen análisis financiero facilita la toma de decisiones ya que genera información sobre los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa.

Guerrero y Galindo (2014) indican que un buen control financiero contable permite conocer el comportamiento del capital en relación con las utilidades o pérdidas obtenidas durante el ejercicio, la adecuada inversión en bienes propios para la realización de las operaciones de la organización, enterarse del monto de los ingresos y egresos generados durante un periodo determinado, conocer a cuánto ascienden las deudas y sus plazos producto de las actividades realizadas en la empresa. La salud financiera de una empresa está determinada por un buen sistema de información contable actualizado, que brinde una radiografía que permita tomar las decisiones oportunas o visibilizar las áreas donde se estén presentando problemas, lo cual ayudará a tomar las medidas correctivas que permitan el uso eficiente de los recursos.

Gestión del talento humano

En las empresas de forma genera y particularmente en la micro, pequeña y mediana empresa, la gestión del talento humano debe verse como un proceso formal ya que muchas veces por contar con poco personal no le dan importancia y no definen claramente las características que estos requieren. Deben considerar que este proceso tiene que ser diseñado para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

La gestión del talento humano debe estar orientada a obtener mejores resultados con la colaboración de cada uno de los empleados ya que el accionar de las personas afecta positiva o negativamente, estos resultados están condicionados por la implementación de un buen

proceso de selección, evaluación, capacitación y monitoreo, (Chiavenato, 1999) (como se citó en Galarza et al. (2020)). Cuando se lleva a cabo una correcta administración de los recursos humanos el desempeño de los colaboradores es más productivo.

Una adecuada gestión de los recursos humanos es determinante para la ejecución de las tareas de manera eficiente y eficaz, mediante esta se selecciona a las personas idóneas a un puesto, pero para esto es necesario que la empresa lleve a cabo un buen proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del nuevo colaborador, de igual manera evaluar el desempeño y garantizar el bienestar y satisfacción del trabajador mediante una remuneración y un clima organizacional satisfactorio.

Adicionalmente a la correcta selección y capacitación de sus recursos humanos, se debe comprender que la capacidad competitiva de toda empresa está determinada principalmente por el buen desempeño de sus recursos humanos y que para lograr esto debe existir satisfacción de la persona en su trabajo; esto implica que la organización no solo debe velar porque el colaborador posea las habilidades y destrezas requeridas, sino también que sus objetivos y aspiraciones individuales sean congruentes con los objetivos de la organización.

Una carencia en la gestión del talento humano limita la generación de competencias del personal, esto se da muchas veces porque el área de Recursos Humanos no es manejada por una persona dedicada exclusivamente a esta actividad que posea los conocimientos necesarios de los distintos componentes de la administración de personal y que sea capaz de diseñar políticas, programas y estrategias requeridas en esta área (Mora Gómez, 2008).

Al existir un débil manejo de los recursos humanos trae como consecuencia que no se dé un desarrollo organizacional adecuado y que muchas veces el personal no tenga las competencias necesarias, producto de la inexistencia o deficiente planificación de las capacidades y habilidades requeridas, las cuales están condicionadas a los cambios sociales, de mercado, la internacionalización y el aumento de la competitividad.

Una efectiva administración de los recursos humanos en la empresa identifica las necesidades de capacitación, retroalimentación y el apoyo, que requieren los colaboradores, así como tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Gestión de abastecimiento

Hoy más que nunca el mercado es más exigente, por lo que para competir con empresas nacionales e internacionales las empresas necesitan atender de la mejor manera a todos y a cada uno de sus clientes, de ahí la necesidad de una gestión integrada de la cadena de suministro y las redes de valor, que permitan efectivas relaciones interempresariales que incidan en su competitividad, por lo que la integración de cada uno de los eslabones de la cadena de suministro debe ser un objetivo primario para alcanzar una sólida posición competitiva (Quiala et al., (2018)). Al existir una logística integrada con sus proveedores va a permitir satisfacer en tiempo y forma las necesidades de sus clientes.

El proceso de gestión de abastecimiento conlleva alinear los distintos procesos logísticos y sus actores que permitan satisfacer las necesidades de los clientes generando valor agregado optimizando sus recursos (Gómez, Zuluaga, Ceballos (2019)), como resultado, una buena gestión se ve reflejada en el incremento de las utilidades de la empresa, la productividad y la satisfacción del cliente en la demanda de productos.

Un aspecto esencial para tener un buen posicionamiento radica en el abastecimiento de productos al mercado en el momento que lo requieren, una empresa que no logra este cometido con sus clientes o consumidores, no solamente pierde las utilidades generadas por la venta, sino la confianza y fidelidad de los mismos al generar incertidumbre de la existencia del surtido requerido en el negocio.

Gestión del conocimiento e innovación

La Gestión del conocimiento y la innovación se caracteriza por el uso de tecnologías electrónicas de comunicación, la globalización y cambios en los procesos productivos como resultado de la investigación. Implica que las organizaciones deben analizar de manera constante el ambiente empresarial que le rodea diseñando sistemas de información que permitan a la empresa solucionar problemas y elaborar estrategias competitivas para posicionarse de manera efectiva en el mercado.

La gestión del conocimiento adquiere importancia en la medida que apoya la estrategia empresarial. Es un proceso que sirve de apoyo a las organizaciones para generar información relevante que contribuya a la solución de problemas y la toma de decisiones (Torres y Lamenta, citados por Solís (2018)). Esto requiere tomar en cuenta a todo el personal activo en el flujo de información relevante que requieren en sus actividades.

En cuanto a la gestión de la innovación, Alliance (como se citó en Igartua (2009)), la define como:

La gestión del proceso de innovación al objeto de asegurar la existencia de una estrategia, planes y cultura empresarial que promuevan la innovación. Más concretamente la gestión de la innovación hace referencia al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, servicios tecnologías, conceptos o procesos al mercado de tal forma y manera que se maximice la generación de ideas y potencial innovador de la empresa, ya que es un paragua estratégico, a diferencia de la gestión de productos, que se centra en aspectos más tácticos y operativos. (pág. 51)

En las circunstancias actuales la gestión del conocimiento e innovación es vital para las empresas, se traduce en la transferencia de conocimiento y la experiencia existente entre los miembros de una organización, de tal forma que pueda ser utilizado posteriormente como un recurso disponible. Este propósito, se puede alcanzar de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación, que permita a los colaboradores estar actualizados en cuanto al conocimiento de nuevas técnicas, métodos, tecnología y las tendencias en cuanto al comportamiento del mercado.

Gestión de comercialización

Toda empresa que ofrece un producto o servicio requiere de recursos y técnicas diseñadas para dar a conocer una propuesta comercial, un producto o un servicio. La gestión comercial podría considerarse como el canal de comunicación que tiene una empresa con los consumidores. Una de las mayores dificultades de las empresas es diseñar las estrategias para que conozcan su producto o servicio y la forma de cómo llegar a su mercado meta, siguen recurriendo a métodos obsoletos y desaprovechando el beneficio que brinda las TIC a través del uso del internet mediante redes sociales y páginas web, que permiten llegar de manera precisa a los segmentos idóneos.

Fundamentando los aspectos para una correcta gestión de mercadeo, Cantillo (2013) afirma que: “Aunque en esencia sea muy parecida en todos los escenarios globales, debe tener en cuenta factores que son propios de cada región, o de cada grupo de consumidor, para así adaptarse a esa situación y establecer la gestión de mercadeo adecuada” (pág. 143).

Lograr una buena gestión comercial conlleva una serie de actividades, tales como un estudio exhaustivo del mercado, la planificación de objetivos concretos, los medios de distribución,

entre otros aspectos. Es un proceso que define los pasos a seguir para alcanzar la meta de ventas, buscando sobre toda la satisfacción del cliente.

En este proceso se tiene que partir de la segmentación de mercado y la definición de su mercado meta evaluando los segmentos más factibles y rentables:

No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo tiene que probar variables diferentes de segmentación, solas y combinadas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. Entre las principales variables están las geográficas, demográficas, psicográfica, y conductuales. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 165)

Definir de manera clara el o los segmentos de mercado hacia el cual la empresa orientará sus esfuerzos de mercadotecnia, es esencial para dirigir los recursos hacia las personas que serán su mercado meta. Al identificar los posibles consumidores permitirá establecer el plan de mercadeo de manera correcta para así establecer su posicionamiento en el mercado.

Una vez determinado en qué segmentos del mercado entrará, la empresa deberá decidir que posiciones quiere ocupar en esos segmentos: “El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen” (Ries & Trout, 1990, pág. 1).

Definido el mercado meta y la forma de posicionamiento, se debe formular las estrategias competitivas que permitan diferenciarse de la competencia; la estrategia es la forma en que los objetivos se operacionalizan en la cual se establece la secuencia de las acciones a realizar para el logro de las metas organizacionales (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Los objetivos establecen lo que la organización pretende alcanzar, las estrategias definen la manera de lograrlos.

Al seleccionar una estrategia es fundamental establecer lo que es de valor para el cliente en el producto o servicio que se le ofrece, al respecto valor para el cliente es la evaluación que realiza el cliente en cuanto a las diferencias que percibe de los beneficios que ofrece la empresa con respecto a la oferta de los competidores (Kotler & Armstrong, 2007). Esta percepción del consumidor es determinante en la fidelidad que tenga hacia la empresa y en la posición competitiva de la misma.

Dentro del desarrollo de las estrategias de la mezcla de mercadotecnia por parte de las empresas se le debe dar singular importancia el merchandising, el cual consiste en: Conjunto de estudios

y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con el objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías. (GALICIA, 2010, pág. 11)

El merchandising es una herramienta competitiva de gran importancia para las empresas, se enfoca en la imagen y presentación para hacer más llamativo y atractivo el negocio en el punto de venta, por lo que comprende elementos tanto externos como internos del negocio. En el exterior se debe cuidar la fachada, el rótulo, accesibilidad y entrada y el escaparate. En el interior se debe dar singular importancia a la distribución de la superficie de ventas, el mobiliario, la presentación y distribución del producto, la ambientación (luz, color, música, temperatura, aromas).

Gestión empresarial como sistema

Toda organización es un sistema, el cual está formado por distintas áreas o departamentos que la componen, que, aunque tengan funciones diferentes tienen como fin los mismos objetivos organizacionales. Uno de los mayores problemas presentes en algunas organizaciones es el aislamiento de las unidades o áreas que persiguen objetivos de manera individual muchas veces afectando a las otras. Esto genera que las organizaciones no logren ser eficientes ni eficaces con sus recursos y en algunas ocasiones pierdan oportunidades que se presentan en el entorno. Un recurso valioso que los miembros de las distintas áreas deben compartir es la información, esta es como la sangre que alimenta y oxigena haciendo a la organización más dinámica y competitiva.

De manera general, son pocas las organizaciones que cuentan con un plan de información que contemple el desarrollo de un sistema informativo integrado, que, normalmente suele estar fragmentado por departamentos o áreas de la organización y no suele haber un responsable de la integración y organización global del sistema informativo.

Debido a esta problemática que ha sido una constante en algunas empresas que afecta su competitividad y sostenibilidad, existe mayor preocupación por integrar los sistemas de gestión de las distintas unidades o áreas, esto comprende una mejor planificación y control de los procesos de la organización para ofrecer productos que cumplan con las exigencias de los clientes y por otro lado preservar el ambiente y garantizar la salud y seguridad de los trabajadores (Cabrera, Medina, Abab, Nogueira y Núñez, (2015)).

El desempeño de la organización como un sistema con sus componentes unificados hacia un mismo propósito, permite la definición clara de estrategias de diferenciación que estén orientadas al logro de los objetivos, estando dentro de estos tener una posición clara en el mercado y lograr una buena competitividad mediante la eficiente gestión de sus recursos

Interacción entre las normativas regulatorias y la eficiencia en la gestión administrativa

En este contexto se sugiere, un enfoque que explora la influencia de los marcos normativos, en la toma de decisiones, la ejecución de procesos, y el logro de los objetivos organizacionales. Las normativas regulatorias juegan un papel fundamental en la gestión administrativa de una organización, ya que establecen los lineamientos y requisitos que deben cumplirse para garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes.

Por lo tanto, es importante que la gestión administrativa se realice de manera eficiente para cumplir con estas normativas y evitar posibles sanciones o penalizaciones. Por otro lado, una gestión administrativa eficiente también puede contribuir a facilitar el cumplimiento de las normativas regulatorias, ya que una organización bien gestionada es más capaz de identificar y corregir posibles incumplimientos de manera oportuna y efectiva.

El cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes es fundamental para asegurar la legalidad y la ética en el funcionamiento de una organización. Las normativas regulatorias abarcan aspectos como la protección de datos, la seguridad laboral, la protección del medio ambiente, entre otros, y su cumplimiento garantiza que la organización opere de manera responsable y respetuosa con la sociedad y el entorno.

Por otro lado, una gestión administrativa eficiente contribuye al buen funcionamiento y la sostenibilidad de la organización al optimizar los recursos, mejorar los procesos internos, aumentar la productividad y reducir los costos operativos. Una gestión administrativa eficaz también permite identificar oportunidades de mejora, anticipar riesgos y tomar decisiones estratégicas fundamentadas.

En este sentido, el cumplimiento de las normativas regulatorias y una gestión administrativa eficiente se complementan y se refuerzan mutuamente para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Ambos aspectos son pilares fundamentales para establecer una base sólida y confiable en la gestión de cualquier entidad.

Normativas regulatorias para la eficiencia en la gestión administrativa

Existen diversas normativas regulatorias que pueden influir en la eficiencia de la gestión administrativa de una organización. Algunas de las más relevantes son:

- **Protección de datos:** Regulaciones como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en la Unión Europea o leyes de protección de datos en otros países, establecen normas para el manejo adecuado de la información personal y sensible de los individuos. Cumplir con estas normativas garantiza la seguridad y privacidad de los datos de los clientes y empleados.
- **Seguridad laboral:** Normativas como la OSHA en Estados Unidos o la normativa europea sobre salud y seguridad en el trabajo, establecen estándares para proteger la salud y seguridad de los trabajadores en el entorno laboral. Cumplir con estas normativas contribuye a reducir accidentes laborales y mejorar el bienestar de los empleados.
- **Gestión ambiental:** Normativas como ISO 14001 o regulaciones gubernamentales sobre protección del medio ambiente, establecen requisitos para la gestión ambiental responsable en las organizaciones. Cumplir con estas normativas implica reducir el impacto ambiental de las operaciones y promover prácticas sostenibles.
- **Cumplimiento financiero:** Normativas relacionadas con la contabilidad, auditoría y transparencia financiera, como Sarbanes-Oxley en Estados Unidos o directivas de la Unión Europea, establecen requisitos para garantizar la integridad y fiabilidad de la información financiera de la organización.
- **Normativas laborales:** Leyes y regulaciones laborales que abarcan aspectos como contratación, remuneración, horarios laborales, entre otros, son fundamentales para asegurar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y evitar conflictos laborales.

Cumplir con estas normativas regulatorias no solo es una obligación legal, sino que también contribuye a fortalecer la reputación de la organización, mejorar la confianza de los *stakeholders* y minimizar riesgos legales y financieros. Una gestión administrativa eficiente que se base en el cumplimiento de estas normativas puede generar valor a largo plazo para la organización.

Cumplimiento normativo y eficiencia operativa. Impacto de las regulaciones en la administración moderna

El cumplimiento normativo juega un papel crucial en la eficiencia operativa de las organizaciones modernas. Las regulaciones y normativas establecidas por los gobiernos, organismos reguladores y entidades internacionales tienen un impacto significativo en la forma en que las empresas gestionan sus operaciones y procesos administrativos. Algunas formas en las que el cumplimiento normativo afecta la eficiencia operativa en la administración moderna incluyen:

- **Mejora de la transparencia y la gobernanza:** Las regulaciones obligan a las organizaciones a ser transparentes en sus operaciones y a seguir prácticas de gobernanza sólidas. Esto ayuda a prevenir fraudes, conflictos de interés y malas prácticas que podrían afectar la eficiencia operativa.
- **Reducción de riesgos legales y financieros:** Cumplir con las normativas vigentes ayuda a reducir el riesgo de enfrentar multas, sanciones o demandas legales que podrían afectar la estabilidad financiera de la organización. Esto contribuye a una gestión más eficiente de los recursos y a la protección de la reputación de la empresa.
- **Mejora de la gestión de datos y seguridad de la información:** Las regulaciones de protección de datos y privacidad imponen estándares para la gestión segura de la información, lo que ayuda a prevenir brechas de seguridad, pérdida de datos y daños a la reputación de la empresa. Una gestión eficiente de la información es clave para el funcionamiento adecuado de los procesos administrativos.
- **Promoción de prácticas sostenibles y responsables:** Las regulaciones ambientales y sociales fomentan prácticas empresariales responsables y sostenibles, lo que puede conducir a una mayor eficiencia en el uso de recursos, reducción de costos operativos y mejora de la reputación corporativa.
- **Estímulo a la innovación y mejora continua:** El cumplimiento normativo impulsa a las organizaciones a adoptar mejores prácticas, tecnologías innovadoras y procesos eficientes para cumplir con los requisitos regulatorios. Esto puede resultar en una mejora continua de los procesos administrativos y operativos.



Figura 6. Identificación de principios clave de gobernanza para el cumplimiento.

La Figura 6, representa el nivel de cumplimiento normativo y otro representando el nivel de eficiencia operativa. Además, el gráfico incluye aspectos propios de regulaciones que impactan en la administración moderna, como la responsabilidad transparencia, integridad, monitoreo del cumplimiento, gestión de riesgo, entre otros. Estos ejemplos influyen en el cumplimiento normativo y, a su vez, en la eficiencia operativa.

Concretamente, uno de los aspectos más críticos del cumplimiento normativo es la gobernanza eficaz. Es esencial que las organizaciones tengan una comprensión clara de los principios de gobernanza que deben seguir para cumplir con los requisitos reglamentarios. Los principios de gobernanza son un conjunto de directrices que rigen el proceso de toma de decisiones de una organización. Están diseñados para garantizar que las organizaciones operen de manera ética, transparente y responsable. En esta sección, se exploran los principios clave de gobernanza que las organizaciones deben seguir para lograr el cumplimiento.

- **Responsabilidad:** La rendición de cuentas es un principio de gobernanza fundamental que requiere que las organizaciones asuman la responsabilidad de sus acciones y decisiones. Implica rendir cuentas ante las partes interesadas, incluidos clientes, accionistas y reguladores. La rendición de cuentas requiere que las organizaciones establezcan líneas claras de autoridad y responsabilidad y garanticen que los procesos de toma de decisiones sean transparentes y estén bien documentados. Al hacerlo, las organizaciones pueden demostrar que cumplen con los requisitos reglamentarios y que están comprometidas con prácticas comerciales éticas y responsables.
- **Transparencia:** La transparencia es otro principio de gobernanza esencial que requiere que las organizaciones sean abiertas y honestas en sus tratos con las partes interesadas.

Implica brindar a las partes interesadas acceso a información sobre las operaciones, el desempeño financiero y los procesos de toma de decisiones de la organización. La transparencia es crucial para generar confianza con las partes interesadas y demostrar que la organización está comprometida con el cumplimiento de los requisitos reglamentarios. Las organizaciones pueden lograr transparencia publicando informes anuales, estados financieros y otra información relevante en su sitio web.

- **Integridad:** La integridad es un principio de gobernanza que requiere que las organizaciones realicen sus operaciones de manera ética y responsable. Implica adherirse a un conjunto de valores y principios que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Las organizaciones deben tener un código de conducta que describa sus estándares éticos y garantice que los empleados comprendan sus responsabilidades. Al promover la integridad, las organizaciones pueden demostrar su compromiso con prácticas comerciales éticas y responsables y generar confianza con las partes interesadas.
- **Gestión de riesgos:** La gestión de riesgos es un principio de gobernanza que requiere que las organizaciones identifiquen, evalúen y gestionen los riesgos que podrían afectar sus operaciones. Implica establecer un marco de gestión de riesgos que describa el apetito de riesgo, la tolerancia al riesgo y los procesos de gestión de riesgos de la organización. Al implementar prácticas eficaces de gestión de riesgos, las organizaciones pueden demostrar que están comprometidas con el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y que son capaces de gestionar los riesgos de forma eficaz.
- **Monitoreo del cumplimiento:** El seguimiento del cumplimiento es un principio de gobernanza que requiere que las organizaciones supervisen el cumplimiento de los requisitos reglamentarios. Implica establecer un programa de seguimiento del cumplimiento que identifique posibles problemas de cumplimiento y garantice que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario. Al implementar prácticas efectivas de monitoreo del cumplimiento, las organizaciones pueden demostrar que están comprometidas con el cumplimiento de los requisitos regulatorios y que son capaces de identificar y abordar problemas de cumplimiento.

La gobernanza eficaz es fundamental para lograr el cumplimiento normativo. Siguiendo los principios clave de gobernanza de responsabilidad, transparencia, integridad, gestión de riesgos y monitoreo del cumplimiento, las organizaciones pueden demostrar su compromiso con prácticas comerciales éticas y responsables y generar confianza con las partes interesadas. Si

bien existen varias opciones para implementar estos principios de gobernanza, es esencial elegir la mejor opción que se alinee con las metas y objetivos de la organización.

Existe una relación entre el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa en la administración moderna, misma que tiene un impacto en las regulaciones la cual puede mejorar la eficiencia operativa de una organización. En este contexto, el cumplimiento normativo es un factor clave en la eficiencia operativa de las organizaciones modernas, ya que promueve prácticas sólidas, reduce riesgos, fomenta la transparencia y la responsabilidad, y estimula la innovación. Una gestión administrativa efectiva que integre el cumplimiento normativo como parte integral de sus operaciones puede contribuir significativamente al éxito a largo plazo de la organización.

Cultura de cumplimiento a través de una gobernanza eficaz

En el entorno empresarial actual, el cumplimiento no es sólo una palabra de moda sino un aspecto crítico del gobierno corporativo. Una cultura de cumplimiento es un conjunto de valores, actitudes y comportamientos que respaldan el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Es responsabilidad del consejo de administración y de la alta dirección establecer una cultura de cumplimiento que permee en toda la organización. En esta sección, discutiremos los elementos clave para desarrollar una cultura de cumplimiento a través de una gobernanza efectiva.

1. Establecer un marco de cumplimiento: un marco de cumplimiento es un conjunto de políticas, procedimientos y controles que se implementan para garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Para establecer una cultura de cumplimiento, las empresas deben desarrollar un marco de cumplimiento que se adapte a sus necesidades industriales y comerciales específicas. El marco debe incluir un código de conducta, políticas y procedimientos, evaluación de riesgos y seguimiento e informes del cumplimiento.
2. Capacitación y concientización: los programas de capacitación y concientización son esenciales para construir una cultura de cumplimiento. Los empleados deben recibir capacitación sobre el código de conducta, las políticas y los procedimientos de la empresa, así como sobre las leyes y regulaciones que se aplican a sus funciones laborales. La formación debe ser continua y adaptada a las necesidades específicas de los empleados.

3. Liderazgo y tono en la cima: la junta directiva y la alta gerencia desempeñan un papel fundamental en el establecimiento de una cultura de cumplimiento. Deben predicar con el ejemplo y marcar la pauta desde arriba en materia de comportamiento ético y cumplimiento de las leyes y reglamentos. Es esencial que comuniquen la importancia del cumplimiento y proporcionen los recursos necesarios para respaldar una cultura de cumplimiento.
4. Incentivos y acciones disciplinarias: Los incentivos y las acciones disciplinarias deben estar alineados con la cultura de cumplimiento de la empresa. Los empleados deben ser recompensados por su comportamiento y cumplimiento éticos, y se deben tomar medidas disciplinarias cuando se produzcan infracciones. Las acciones disciplinarias deben ser coherentes y transparentes, y el código de conducta de la empresa debe aplicarse de forma coherente.
5. Mejora continua: una cultura de cumplimiento no es un evento único, sino un proceso continuo. Las empresas deben monitorear y evaluar continuamente su marco de cumplimiento y hacer los ajustes necesarios. Se deben realizar auditorías y evaluaciones de riesgos periódicas para identificar áreas de mejora, y la empresa debe estar abierta a la retroalimentación de los empleados y partes interesadas externas.

Desarrollar una cultura de cumplimiento a través de una gobernanza eficaz es esencial para que las empresas cumplan con las leyes y regulaciones, protejan su reputación y mantengan la confianza de sus partes interesadas. Las empresas que prioricen el cumplimiento tendrán una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hagan y estarán mejor posicionadas para navegar en el complejo panorama regulatorio.

Al establecer un marco de cumplimiento, brindar capacitación y concientización, demostrar liderazgo y tono en la cima, alinear incentivos y acciones disciplinarias y mejorar continuamente, las empresas pueden desarrollar una sólida cultura de cumplimiento que impregne toda la organización. En la figura 7, se muestra el proceso para desarrollar una cultura de cumplimiento a través de una gobernanza eficaz - Gobernanza el papel de la gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo.

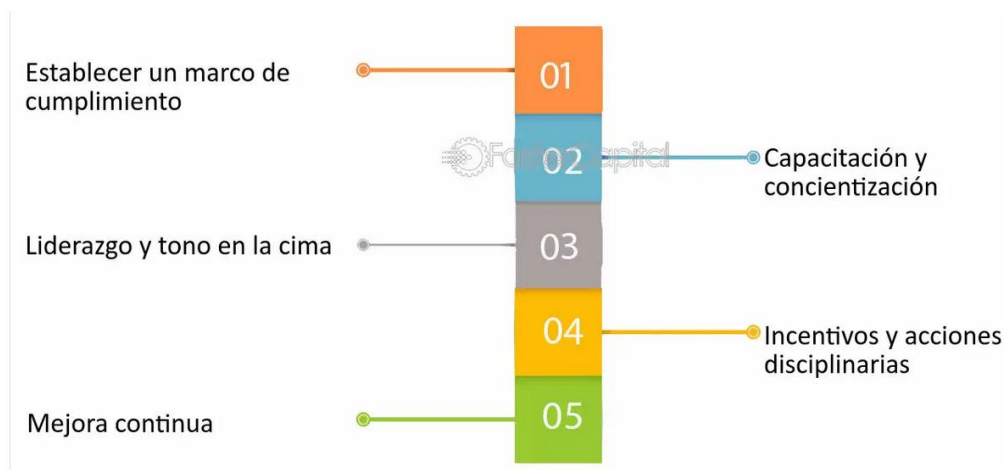


Figura 7. Proceso para desarrollar una cultura de cumplimiento a través de una gobernanza eficaz -
Gobernanza el papel de la gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo.

Gobernanzas eficaces. Estrategias para implementar

La implementación de estrategias de gobernanza efectivas para el cumplimiento es crucial para que las organizaciones garanticen que cumplen con los requisitos regulatorios y evitan riesgos legales y financieros. Las estrategias de gobernanza eficaces implican la creación de políticas y procedimientos, el establecimiento de mecanismos de supervisión y la garantía de la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización. En esta sección, exploraremos las diferentes estrategias que las organizaciones pueden implementar para garantizar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios.

1. **Establecimiento de un Comité de Cumplimiento:** Un comité de cumplimiento es un grupo de personas responsables de supervisar las actividades de cumplimiento dentro de una organización. El comité debe estar formado por personas de diferentes departamentos, incluidos el jurídico, el financiero y el de operaciones, para garantizar que todas las áreas del negocio estén cubiertas. El comité debe reunirse periódicamente para revisar las políticas y procedimientos de cumplimiento, identificar áreas de riesgo y hacer recomendaciones para mejorar.
2. **Desarrollo de políticas y procedimientos:** Las políticas y procedimientos son la base de estrategias de gobernanza efectivas para el cumplimiento. Las organizaciones deben crear políticas y procedimientos integrales que describan los requisitos para el cumplimiento, incluidos los roles y responsabilidades de los empleados, los procedimientos de presentación de informes y las consecuencias del incumplimiento.

Las políticas y procedimientos deben revisarse y actualizarse periódicamente para garantizar que estén al día con los requisitos reglamentarios.

3. Capacitación y educación: La capacitación y la educación son componentes esenciales de estrategias de gobernanza efectivas para el cumplimiento. Las organizaciones deben brindar capacitación periódica a los empleados para garantizar que comprendan los requisitos de cumplimiento y las consecuencias del incumplimiento. La capacitación debe cubrir temas como la privacidad de los datos, la lucha contra la corrupción y el lavado de dinero.
4. Monitoreo y presentación de informes: El monitoreo y la presentación de informes son componentes críticos de estrategias de gobernanza efectivas para el cumplimiento. Las organizaciones deben establecer mecanismos para monitorear las actividades de cumplimiento, incluidas auditorías periódicas, evaluaciones de riesgos e investigaciones internas. Se deben establecer mecanismos de denuncia para garantizar que los empleados puedan denunciar inquietudes sobre el cumplimiento sin temor a represalias.
5. Involucrar a expertos externos: las organizaciones también pueden considerar contratar expertos externos para ayudar con las actividades de cumplimiento. Los expertos externos pueden proporcionar conocimientos y experiencia especializados en áreas como la privacidad de datos, la lucha contra la corrupción y el blanqueo de dinero. La participación de expertos externos puede ayudar a las organizaciones a identificar áreas de riesgo y desarrollar estrategias efectivas para el cumplimiento.
6. Implementación de soluciones tecnológicas: las soluciones tecnológicas también pueden ser útiles para implementar estrategias de gobernanza efectivas para el cumplimiento. Las organizaciones pueden aprovechar soluciones tecnológicas, como el software de gestión de cumplimiento, para automatizar las actividades de cumplimiento, realizar un seguimiento de las actividades de cumplimiento y generar informes. Las soluciones tecnológicas pueden ayudar a las organizaciones a optimizar las actividades de cumplimiento, reducir costos y mejorar la eficiencia.

La implementación de estrategias de gobernanza efectivas para el cumplimiento es fundamental para que las organizaciones garanticen que cumplen con los requisitos regulatorios y evitan riesgos legales y financieros. Establecer un comité de cumplimiento, desarrollar políticas y procedimientos, brindar capacitación y educación, monitorear e informar, involucrar a expertos externos e implementar soluciones tecnológicas son estrategias

que las organizaciones pueden implementar para garantizar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios. Al implementar estas estrategias, las organizaciones pueden mejorar su postura de cumplimiento, reducir el riesgo y proteger su reputación (Figura 8).



Figura 8. Implementación de estrategias de gobernanza eficaces para el cumplimiento - Gobernanza el papel de la gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo.

Beneficios de una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo

La gobernanza eficaz es un componente esencial del cumplimiento normativo. Implica el establecimiento de políticas, procedimientos y controles que aseguren el cumplimiento de las leyes, regulaciones y estándares. Dicha gobernanza proporciona un marco para gestionar el riesgo, promover el comportamiento ético y mantener la responsabilidad. En esta sección, exploraremos los beneficios de una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo. (Figura 4)

Gestión de riesgos: La gobernanza eficaz ayuda a las organizaciones a identificar y gestionar los riesgos asociados con el cumplimiento normativo. Esto implica el establecimiento de un enfoque sistemático para la gestión de riesgos, que incluye la identificación, evaluación y mitigación de riesgos. Al implementar una gobernanza eficaz, las organizaciones pueden reducir la probabilidad de incumplimiento, lo que puede dar lugar a sanciones legales, daños a la reputación y pérdidas financieras.

Comportamiento ético: La gobernanza eficaz promueve el comportamiento ético dentro de una organización. Esto implica el establecimiento de un código de conducta, que describe los estándares éticos que los empleados deben cumplir. Al promover un comportamiento ético, las organizaciones pueden reducir la probabilidad de conductas poco éticas, que pueden dar lugar a sanciones legales, daños a la reputación y pérdida de confianza de las partes interesadas.

Responsabilidad: La gobernanza eficaz promueve la rendición de cuentas dentro de una organización. Esto implica el establecimiento de líneas claras de responsabilidad y autoridad, así como el seguimiento del desempeño en materia de cumplimiento. Al promover la rendición de cuentas, las organizaciones pueden garantizar que los riesgos de cumplimiento se identifiquen y aborden de manera oportuna.

Eficiencia mejorada: La gobernanza eficaz también puede mejorar la eficiencia dentro de una organización. Esto implica el establecimiento de procesos y procedimientos simplificados que reduzcan el tiempo y los recursos necesarios para lograr el cumplimiento. Al mejorar la eficiencia, las organizaciones pueden reducir costos y aumentar la productividad.

Ventaja competitiva: La gobernanza eficaz puede proporcionar una ventaja competitiva para las organizaciones. Esto implica el establecimiento de una reputación de comportamiento ético y excelencia en el cumplimiento, que puede atraer clientes, inversores y empleados. Al proporcionar una ventaja competitiva, las organizaciones pueden aumentar su participación de mercado y su rentabilidad (Figura 9).

La gobernanza eficaz es esencial para el cumplimiento normativo. Proporciona un marco para gestionar el riesgo, promover el comportamiento ético, mantener la responsabilidad, mejorar la eficiencia y proporcionar una ventaja competitiva. Las organizaciones que implementan una gobernanza eficaz pueden reducir la probabilidad de incumplimiento, lo que puede dar lugar a sanciones legales, daños a la reputación y pérdidas financieras.



Figura 9. Beneficios de una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo - Gobernanza el papel de la gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo.

Enfatizar la necesidad de una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo

La gobernanza eficaz es la base del cumplimiento normativo. Sin una gobernanza adecuada, resulta difícil garantizar que una organización cumpla con las regulaciones y estándares

establecidos por los órganos de gobierno. La gobernanza es el proceso de gestionar y dirigir una organización hacia el logro de sus objetivos. En el contexto del cumplimiento normativo, la gobernanza eficaz garantiza que una organización cumpla con las regulaciones y estándares establecidos por los órganos de gobierno.

Papel de la gobernanza en el cumplimiento normativo

La gobernanza desempeña un papel fundamental a la hora de garantizar el cumplimiento normativo. Proporciona el marco para gestionar y dirigir una organización hacia el logro de sus objetivos de cumplimiento. La gobernanza eficaz garantiza que una organización cuente con las políticas y procedimientos necesarios para cumplir con las regulaciones y estándares establecidos por los órganos de gobierno.

Importancia de la gestión de riesgos en la gobernanza

La gestión de riesgos es una parte integral de una gobernanza eficaz. Implica identificar, evaluar y mitigar riesgos que podrían afectar la capacidad de una organización para cumplir con regulaciones y estándares. La gestión de riesgos eficaz garantiza que una organización sea proactiva a la hora de identificar y abordar los posibles riesgos de cumplimiento.

Necesidad de transparencia y rendición de cuentas en la gobernanza

La transparencia y la rendición de cuentas son componentes esenciales de una gobernanza eficaz. Garantizan que una organización sea abierta y honesta en sus relaciones con las partes interesadas, incluidos los reguladores. La gobernanza eficaz garantiza que una organización sea responsable de sus acciones y pueda demostrar el cumplimiento de las regulaciones y estándares.

Papel de la tecnología en la gobernanza

La tecnología desempeña un papel cada vez más importante en la gobernanza eficaz. Proporciona las herramientas y sistemas necesarios para gestionar los riesgos de cumplimiento y garantizar el cumplimiento normativo. Las soluciones tecnológicas, como el software de gestión del cumplimiento, ayudan a las organizaciones a automatizar los procesos de cumplimiento y brindar visibilidad en tiempo real de las actividades de cumplimiento.

Beneficios de una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo

La gobernanza eficaz proporciona numerosos beneficios a las organizaciones que buscan cumplir con las regulaciones y estándares. Ayuda a las organizaciones a reducir los riesgos de

cumplimiento, mejorar la eficiencia operativa y mejorar la confianza de las partes interesadas. La gobernanza eficaz también ayuda a las organizaciones a evitar costosas infracciones y sanciones de cumplimiento.

Mejores prácticas para una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo

Para lograr una gobernanza eficaz en el cumplimiento normativo, las organizaciones deben seguir las mejores prácticas, como establecer un marco de cumplimiento, realizar evaluaciones de riesgos periódicas, implementar políticas y procedimientos sólidos, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas y aprovechar las soluciones tecnológicas.

La gobernanza eficaz es esencial para el cumplimiento normativo. Proporciona el marco para gestionar y dirigir una organización hacia el logro de sus objetivos de cumplimiento. Siguiendo las mejores prácticas y aprovechando las soluciones tecnológicas, las organizaciones pueden lograr una gobernanza eficaz y garantizar el cumplimiento normativo.

Algunas conclusiones generales sobre las capacidades y desafíos de las direcciones estratégicas para fortalecer las instituciones públicas en Ecuador podrían ser las siguientes:

- Es fundamental que las instituciones públicas en Ecuador cuenten con una dirección estratégica clara y sólida que defina objetivos a largo plazo y establezca planes de acción concretos para alcanzarlos.
- La capacitación y el desarrollo del talento humano son aspectos clave para fortalecer las instituciones públicas. Es necesario invertir en la formación de los funcionarios públicos y promover una cultura organizacional orientada a la excelencia y la eficiencia.
- La transparencia y la rendición de cuentas son pilares fundamentales para fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. Las direcciones estratégicas deben implementar mecanismos de control y seguimiento que garanticen la integridad y la ética en la gestión pública.
- La incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) puede ser un factor clave para mejorar la eficiencia y la efectividad de las instituciones públicas en Ecuador. Las direcciones estratégicas deben promover la digitalización de los procesos administrativos y la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la prestación de servicios públicos.
- Es importante fomentar la colaboración interinstitucional y el trabajo en red entre las diferentes entidades públicas para optimizar los recursos y mejorar la coordinación en la ejecución de políticas públicas.

Fortalecer las instituciones públicas en Ecuador requiere de un enfoque estratégico integral que combine la definición de objetivos claros, el desarrollo del talento humano, la promoción de la transparencia, la incorporación de tecnologías innovadoras y la colaboración interinstitucional. Las direcciones estratégicas juegan un papel fundamental en este proceso y deben liderar el camino hacia una gestión pública más eficiente, transparente y orientada al servicio ciudadano.

Referencias bibliográficas

- Acerenza, M. A. (2006). Política turística y planificación del turismo, Trillas, México, 2006.
- Ackoff, R. (1993). Rediseñando la empresa del futuro. Editorial Limusa, México.
- Ackoff, R. (1997). Planificación de la empresa del futuro. Ed. Limusa - Noriega Editores, México.
- Acosta, A., Hernández, N., Mollón, M. (2002). Recursos Humanos en empresas de Turismo y Hostelería. Ed. Pearson Educación. Prentice Hall. Madrid.
- Adalberto, Z. B. (2007). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: Texto, C.A. 2.
- Aguilar, A., Palafox A., y Anaya, J. (2015). El turismo y la transformación del paisaje natural. Noésis, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Vol. 24, n.47, p. 19-20. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101979>
- Aguilar, J. (2015). Prácticas de gestión del talento humano en el Valle del Cauca. Revista internacional de Administración y Finanzas. Vol8, No. 73. P.115.
- Aguilar-Gordón, F. (2019). La propuesta metodológica como una alternativa para la integración de saberes. Revista Cátedra, 2(2), 94-110.
- Aguilera, Francisco y Reyes, José (2017) Gestión dinámica de los recursos humanos. Gestión por competencias y ocupaciones, Barcelona España: Editorial Ariel.
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. Estudios Gerenciales, 3. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com>.
- Albert, M. J. (2007). La Investigación Educativa: Claves Teóricas. Madrid: McGraw-Hill.
- Alexim, Joao Carlos (2001). La certificación en los dominios de la formación profesional y del mercado de trabajo, Boletín Técnico de Senac, vol. 27, Brasil mayo-agosto, 2001.
- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Alles, M. (2010). Gestión del Talento Humano por Competencias. Tercera Edición. México: Editorial Grand Hill. 2010. pág. 23,30,33,68,70,85,87,89,90-120.

- Alles, M. (2018). Dirección Estratégica de recursos Humanos capacitación y Entrenamiento. Argentina: Editorial Granica S.A. 3era Edición.
- Alonso, L., García, A., López, P., & Amador, P. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinar de Ensayos Clínicos de Cuba. *Horizonte Sanitario*, 151-160. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6555688>
- Ambrosius, J., (2016). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs, doi: 10.1002/tie.21799, *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68.
- Amigot, P. & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1073-1084. Doi: 10.11144/Javeriana.UPSY12-4. GCME.
- Ansorena Cao, Á. (1996). 15 casos para la selección de personal con éxito. En A. C. Álvaro, 15 casos para la selección de personal con éxito (págs. 1-44). Barcelona: Barcelona Paidós Empresa. doi:ISBN: 84-493-0245-5.
- Ariza Montes, J. A. (2015). Gestión estratégica de personas y competencias. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España. doi:ISBN: 9788448194864
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Ascencio, A. 2016. Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones | Ascencio Vargas | Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico). <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1899>, (11 de octubre de 2020).
- Asociación de Municipalidades del Ecuador – AME. (2014). Historia del Cantón Tena. Obtenido de Cantón Tena: <http://www.ame.gob.ec/ame/index.php/ley-de-transparencia/57-mapa-cantones-del-ecuador/mapa-napo/200-canton-tena>
- Atalaya, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología* 3(5), 46-6. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

- Atehortúa-Hurtado, F. A. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Balderas Pedrero, M. d. (2015). Administración de los Servicios de Enfermería (7ª ed.). España: McGraw-Hill. doi:ISBN: 9786071512413
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2015). Información económica. Recuperado de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Barley, S. R. y Kunda, G. (1995). "Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento". Revista Tecnología Administrativa, 9 (20), pp. 135-192.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management (1986-1998), 37(1), 31.
- Basurto, A. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. Revista Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 2, núm. 3, 2016, pp. 3-14
- Baum, T. (2007). Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. Tourism Management, 1383-1399.
- Becerra Gálvez, M. Campos Ahumada, F. (2012) El enfoque por competencias y sus aportes
- Benavides, R., Beltrán, M., Vergara, A. & Pérez, O. (2014). Administración. México: McGraw-Hil.
- Bericat, Eduardo. 1998. La Integración de los Métodos Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Social. Barcelona: Ariel.
- Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. Conocimiento Global, 3(1), 50-55. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Beufre, A. (1965). Introducción a la estrategia. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.
- Blanco, S. (2011). Planificación Estratégica. Madrid: Editorial Universitas.
- Bocanegra, O. (S.F). Planeación estratégica del talento humano, como factor de impacto positivo para el desarrollo empresarial: 52.
- Bolivar, L.I. (2019). Diseño de un Plan Estratégico para la sostenibilidad de emprendimientos sociales: caso de estudio “Mujeres Liderando América Latina”. Bogotá, Colombia.

- BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.C.; JACOBSEN, K.; ROOS, G. (1999): "The knowledge toolbox available to measure and manage intangible resources", *European Management Journal*, Vol.17, nº 4, pp. 391-402.
- Bosch J. (2014). *Administración Estratégica: Misión, Visión Y Valores*.
- Boullón, R. (1985), *Planificación del espacio turístico*. México, Trillas (1ra. reimpresión, 1991).
- Boullón, R. (2018). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*, (Ediciones Turísticas)
- Boxall, P. F. (1996). "The strategic human resource management debate and the resource-based view of the firm". *Human Resource Management Journal*, 6 (3), pp. 59-75
- Boyatzis, R. E. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volumen 18, 2002.
- Boyatzis, R.E. (1995). *The competent manager*. London: Willey & Sons. ISBN 978-0-471-09031-1.
- Boyatzis, Richard. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Nueva York, Wiley.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Toward a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 16: 949–970.
- Bringas, H., & Olazabal, P. (2015). Plan estratégico para mejorar la competitividad del instituto superior Leonardo Da Vinci en el distrito de Trujillo. Trujillo. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe>
- Brunet Icart, I.; Catalin Mara, L. (2016). El discurso por competencias: Una propuesta de clarificación conceptual *Intangible Capital*, vol. 12, núm. 4, 2016, pp. 978-1005 *Universitat Politècnica de Catalunya Terrassa*, España.
- Bryant, P. C., y Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent, doi: 10.1177/0886368713494342, *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175, (2013)
- Cabanilla, E. (2016). *Configuración Socio-Espacial del turismo comunitario. Caso república del ecuador*. Tesis de doctorado en Geografía, Universidad Nacional de Sur, Bahía Blanca, Argentina.

- Cabascango, C. P. (2017). Diseño de un Sistema de Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño, Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo “PMIS-SD”, Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Dirección de Talento Humano, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Facultad de Postgrado, Maestría en Dirección del Talento Humano, Guayaquil – Ecuador.
- Cabrera, H. R., Medina León, A., Abab Puente, J., Nogueira Rivera, D., & Nuñez Chiaviano, Q. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias. (I. d. Tecnología, Ed.) Ciencias de la Información, 46(3), 3-8. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181443340001.pdf>
- Caizaluisa S. del C. (2010). Proyecto de Creación de una Hostería Ecológica en la Provincia de Napo, Cantón El Chaco, parroquia Gonzalo Díaz de Pineda. (Tesis de Pregrado). Escuela Politécnica del Ejército. Ecuador.
- Caldera, R. (2005). Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías. Editorial eumed.net.
- Calderón. H., Naranjo V. & Alvarez M. (2010). Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. ACRIP.
- Calderón-Hernández, G., y Castaño-Duque, G. A. (2005). Investigación en Administración en América Latina. Manizales: Edigráficas.
- Caltic Consultores. (2017). Seis ventajas de la planificación estratégica. Estrategia y Gestión. Disponible en: <https://calticconsultores.com>.
- Campistrous, L. y C. Rizo (2001): Indicadores e investigación educativa, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana. Segunda Edición.
- Cantillo Guerrero , E. (2013). Factores claves en la gestión de mercadeo, que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones gráficas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Rev. esc.adm.neg. No. 75(75), 140-151. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=95028137&lang=es&site=ehost-live>

- Caplan, J., (2014). Thinking differently about talent development: An interview with Janice Caplan, author of Strategic Talent Development, doi: 10.1108/HRMID-03-2014-0034, Human Resource Management International Digest, 22(2), 42-45.
- Carhuaricra, E. (2020). Gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión de Pasco, 2018. Cerro de Pasco, Perú
- Castaño, J. M. (2005), Psicología social de los viajes y del turismo, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., Madrid.
- Castillo Mendoza, A., & Terrén, E. (1994). De la cualificación a la competencia: Elementos para una reconstrucción epistemológica. Cuadernos de Relaciones Laborales, 4, 75-91.
- Castillo, E., Herrera, G., y Zambrano, D. (2015). Impacto Económico del Turismo en la Economía del Ecuador. Rev. Anais Bras. de Est. Tur./ ABET, Juiz de Fora, v.6, n.2, pp.69-Recuperado de:
<https://abet.ufjf.emnuvens.com.br/abet/article/viewFile/2956/2260>
- Castillo, E., Vásquez, E., y Martínez, F. (2015). El “Turismo Consciente” en Ecuador: conceptualización y efectos sobre el crecimiento económico. Recuperado de:
<https://www.researchgate.net/publication/286385856>
- Castillo, F. W. (2010). Importancia de la gestión del talento humano. Lima, Perú.
- Castro Vivar, Karla; Luna Altamirano, Kléber; Erazo Álvarez, Juan. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidario. Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 22 (1), Venezuela. (Pp. 184-203). DOI: www.doi.org/10.36390/telos221.13
- Castro, L. & Egaña, C. (2001). Definición de un perfil de competencias para la selección de líderes de grupo de call center de una empresa de telecomunicaciones. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Ccami, N; Hinostroza, A (2020). Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad de Ate, 2020. Lima, Perú.
- Celina H. y Campo A., (2005). “Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach”, Revista colombiana de psiquiatría, vol. XXXIV, número 004, Asociación Colombiana de Psiquiatría, Bogotá, Colombia, pp. 572 – 580, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf>

- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw-Hill Interamericana. Primera Edición. pp. 22 y 236.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México, México: McGraw-hill/interamericana EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México - Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 9na ed.,001-736, Editorial McGraw - Hill, México.
- Chiavenato, I. (2011). El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). Management of human talent. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2014). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., (2001) Administración de Recursos Humanos. 5 Ed. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I., Mascaro Sacristan, P., & Roa, H. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- Cinterfor (2001). El enfoque de competencia laboral, Montevideo.
- Cordero, A. (2011). La vertiente social de los centros históricos del turismo. Los casos de Playas de Coco, Limón y Puntarenas (Costa Rica). En CAÑADA y BLÀZQUEZ (Eds.). Turismo placebo: nueva colonización turística: Del Mediterráneo a Mesoaméricas y El Caribe. Lógicas espaciales del capital turístico. Managua, Edisa, pp. 135-162.
- Cruz M, P. (2002). Gestión por competencias para la planificación del recurso humano. Gestión por competencias para la planificación del recurso humano. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-planificacion-del-recurso-humano/>
- Cruz, M. E., (2013). Gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: amenazas y oportunidades, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Departamento de economía de la empresa, Madrid, España.
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión de Talento Humano y del conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Cuesta Santos, A. (2018). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: ECOE. doi: ISBN: 978-958-771-379-4.
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos*. Dolan, S. L.; Valle, R.; Jackson, S.; Shuller, R. (2003). “La gestión de los recursos humanos”. Madrid, España. 2ª. Ed. McGraw-Hill. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A. & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*. 34(1), 24-35. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- Cuesta, S.A., (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*, 5ta ed., 003-437, Ediciones ECOE, Bogotá, Colombia.
- Dahshan, M., Keshk, L., & Dorgham, L. (2018). Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El-Kom Hospitals [La gestión del talento y su efecto en el desempeño organizacional de las enfermeras en los hospitales Shebin El-Kom]. *International Journal of Nursing*, 108-123. Obtenido de http://ijnnet.com/journals/ijn/Vol_5_No_2_December_2018/10.pdf
- Dalziel, M., Cubeiros, J. & Fernández, G. (1999). *Las competencias: claves para la gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Deusto.
- Dávila, C. (2012a). *Empresariado colombiano: perspectiva histórica y regional*. Bogotá: Universidad de los Andes / Ediciones Uniandes / Colección 60 años.
- Dávila, C. (2012b). *Las historias de empresas en Colombia: avances y dilemas de una década, 2000-2010*. En: CARO, Jorge E.; Carlos DÁVILA y Joaquín VILORIA (eds.). *Los estudios empresariales en Colombia a principios del siglo XXI (con una referencia a México)*. Santa Marta: Unimagdalena [en prensa].
- Dessler, G., y Juárez, R. A. V. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Díaz, M. (2004). *La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología*. Tesis de Doctorado, en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas, La Habana, Ed. Universidad de La Habana.

- Díaz, R.; Aranciba, V. H. (2002). El enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas, *psykhe*, vol. 11, n.º 2, 2002.
- Díaz, Rogelio; Aranciba, Víctor Hugo. (2002). El enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas, *psykhe*, vol. 11, n.º 2.
- Dressler, G. (1996). Administración del personal (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.
- Ducci, M. A. (1997). El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional. Formación basada en competencia Laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo.
- Dufour, R. (1999). El proceso de certificación en Francia. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México. Editorial Cinterfor O.I.T.
- Duque, N. E. (2013). La intervención del trabajo social en el área laboral. En L. P. Torres, M. T. Rincón, C. L. Giraldo, Edwinsson, L.; Malone M. S. (1999). El capital intelectual ¿cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa? Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Efectiva forma de identificar necesidades de personal – Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>, (12 de octubre de 2020).
- en la gestión de recursos humanos. (Memorias para optar al título de Psicólogo. Universidad de Chile, Santiago, Chile) Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Escobar, I. (2013). Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas. (Tesis de maestría). Las Tunas: Universidad de Las Tunas.
- Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por TIC en la Universidad Técnica de Machala. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 199-219. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso

- Etkin, J. (2015). *Gestión de la complejidad de las organizaciones*. Mexico: Oxford University Press Mexico. doi:ISBN: 9789706130891
- Feliú, P., Rodríguez N. (1996). *Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial*”. (PEG01). PsicoConsult.
- Fitz-Eng, J. (1999). *¿Cómo medir la gestión de los recursos humanos?* Bilbao. España. Ed. Deusto.
- Fontana, Y. (2018). *Gestión de la Calidad en Empresas Turísticas*. Universidad Estatal a Distancia, escuela de ciencias sociales y humanidades, Cátedra de Turismo, programa gestión turística sostenible, Costa Rica.
- Galarza Villalba, M. F., Mora Romero, J. L., & Zambrano Campi, D. (2020). *Gestión administrativa, la sostenibilidad de las agrupaciones rurales en la provincia de los Ríos* Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 21. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=141887637&lang=es&site=ehost-live>
- Galarza Villalba, M. F., Mora Romero, J. L., & Zambrano Campi, D. (2020). *Gestión administrativa, la sostenibilidad de las agrupaciones rurales en la provincia de los Ríos* Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 21. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=141887637&lang=es&site=ehost-live>
- Galeano, C. (2019). *La gestión del talento humano y la calidad de servicios al ciudadano en la municipalidad provincial de Huánuco - periodo 2019*. Tesis. Universidad de Huanuco – Perú. Recuperado de: <http://distancia.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1959/GALEANO%20OCALIO%20Constantino%20Vidal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- GALICIA, S. (2010). *Como aplicar el Merchandising en mi establecimiento*. (C. G. S.A., Ed.) Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de https://issuu.com/josevalencia/docs/como_aplicar_el_merchandising_en_mi

- Gallart, M. A. (2008). Competencias, Productividad y Crecimiento del Empleo: El caso de América Latina. Organización Internacional del Trabajo (OIT/CINTERFOR). Uruguay.
- García, A. M. D., Bravo, R. B., Albero, J. G., Cuello, R. O., y Sancho, L. S. (2005). Competencias y diseño de la evaluación continua final en el Espacio Europeo de Educación Superior. Madrid, España: Ministerio de Cultura y Ciencia.
- Garcia, J.E; Duran, S.E; Cardeno, E; Prieto, R; García, E; Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Revista Espacios. Vol. 38 (Nº 52) Año 2017. Pág. 16
- Gardner, H. (1998). "Mentes líderes: una anatomía del liderazgo". Barcelona, España: Paidós.
- Garrido, Eric Reinoso. 2013. Formulación de un plan de gestión estratégica de recursos humanos: 49.
- Gates, B. (1999). "Los negocios en la era digital". Barcelona: Ed. Plaza & Janes.
- Gómez Montoya, R. A., Zuluaga Mazo, A., Ceballos Atehortua, N., & Palacio Jiménez, D. (2019). Gestión de la cadena de suministros y productividad en la literatura científica. I+D Revista de Investigaciones, 34. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/333540042_Gestion_de_la_cadena_de_suministros_y_productividad_en_la_literatura_cientifica
- Gómez, G. (1976). Planeación y Organización de Empresas". Editorial Edicol, México.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (1997). Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez, M. (2009). Introducción a la metodología de la investigación científica (2a. ed). Editorial Brujas. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=10352979>
- Gómez-Rueda, A. (2002). Manual de gestión del talento humano. Bucaramanga: Sistemas y computadores Ltda., Universidad Industrial de Santander.
- González, A. M. N., y Santos, A. C. (2013). El estudio de la organización del trabajo, valor agregado en el diseño de competencias laborales. Paper presented at the Vi Congreso Intercontinental de Psicología, HOMINIS 2013, La Habana, Cuba.

- Gordillo, G. (2012). Una política alimentaria para tiempos de crisis, *EL TRIMESTRE ECONÓMICO*, vol. LXXIX (3), núm. 315, julio-septiembre de 2012, págs. 483-526.
- Guerrero Reyes, J. C., & Galindo Alvarado, J. F. (2014). *Contabilidad para administradores*. México: Grupo editorial Patria. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39381?page=17>
- Guerrero-Pupo, J. C., Cañedo-Andalia, R., Rubio-Rodríguez, S. M., Cutiño-Rodríguez, M., & Fernández-Díaz, D. J. (2006). Calidad de Vida y Trabajo. Algunas Consideraciones sobre el Ambiente Laboral de la Oficina. *ACIMED*, 1-31.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones* (Vol. Cuarta edición). México: Mc Graw Hill Education. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de https://www.academia.edu/33195212/Libro_Desarrollo_Organizacional
- Gutiérrez B., Santiago y Rubio A., Mercedes. (2009). El factor humano en los sistemas de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas, *Cuadernos de Turismo*, n° 23, págs. 129-147.
- Hay Group. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Deusto.
- Heilbrunna, S., Rabin, N., & Rozenes, s. (2017). Detecting mutual configurations of applied planning strategies and performances in small and medium sized businesses with kernel based machine learning methods. *Applied Soft Computing*, 2. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com>.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Dialnet*, 9(1), 38-51. Recuperado el 08 de Septiembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Hernández Sampieri R. y otros, (2003c). *Metodología de la Investigación*”, Editorial Mc. Graw Hill, México D.F.
- Hernández, G; Trujillo, M; Narvaez, E. (2020). *Planificación estratégica aplicada a pequeñas y mediana empresas*. Santiago de Cali.
- Hernández, I. (2003). *Los valores en una organización que aprende*. La Habana, Cuba: Tesis de Maestría, en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, Ed. ISPJAE.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. del P. (2014). Metodología de la investigación, Quinta edición, McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ISBN: 978-607-15-0291-9, Impreso en México – 1234567890.
- Herranz, A. y de la Vega, R. (1999). Las competencias: pasado y presente, en revista Capital Humano, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Herrera Monterroso, H. E. (2012). Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/administracion-recursos-humanos-versus-gestion-talento-humano/>
- Hevner, A., March, S.T., et al. (2004). Design Science in Information Systems Research. MIS Quarterly. 2004, vol 28, núm. 1, p. 75–105. ISSN 0276-7783.
- Holland, C.P. and Light, B. (2001). A stage maturity model for enterprise resource planning systems use. ACM SIGMIS Database. 2001, vol 32, núm. 2, p. 34-45. ISSN 0095-0033.
- Ibarra, L. (2016). Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria. Proyecto de Investigación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>
- Igartua López, J. I. (2009). Gestión de la Innovación en la empresa Vasca. (U. P. Valencia, Ed.) Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7202/tesisUPV3154.pdf>
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. E. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. Revista Venezolana de Gerencia, 11(34), 230-231. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29003405.pdf>
- Inghan, J. (2002). Strategic Human Capital Management. Amsterdam, Netherland: Elsevier.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia, 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Joshi, M. (2013). Human Resource Management (First ed.). Copenhagen, Denmark: bookboon.com.

- Juran, J. M. y Blanton, G. A. (2018). Manual de Calidad. McGraw-Hill/Interamericana de España, Séptima edición.
- Kaplan, R. S. (2003). Balanced Scorecard, su función. Obtenido de "Creating the Strategy-Focused Organization with the Balanced Scorecard" www.The.Balanced.Scorecard.Collaborative.com: [Consulta diciembre 2016] www.intermanagers.com.br
- Koontz, H. Y Weihrich, H. (1995). Administración, una perspectiva global, Editorial Mc.Graw Hill, 4º Edición, México.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial Decimocuarta edición. Méxcio: McGraw Hill Educación.
- Kotler , P., & Arsmtrong, G. (2007). Marketing Versión para Latinoamérica (Decimoprimer edición ed.). México: PEARSON Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing (Octava ed.). (G. R. Miguel, Ed.) México: Pearson Educación de Mexico, S. A. de C. V.
- Laakso-Manninen, R., y Viitala, R. (2007). Competence Management & Human Resource Development. Helsinki, Finland: HAAGA-HELIA Publication Series.
- Le Boterf, G. (1994). De la compétence - Essai sur un attracteur étrange. Paris: Ed. d'Organisation.
- Leboyer, L. (2000). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión, Barcelona, España.
- Leiferman, U. (1996). Nociones organizacionales críticas para el proceso de planificación, Ficha Técnica de Contenidos, INAP.
- Leira, J. (2003), Cultura proyectual y turismo emergente, en Rubio, A., Sociología del Turismo. Ed. Ariel Turismo, Madrid.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1998). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. Academy of Management Review (43), pp. 13-29.
- Levitt, T. (1986), Enfoque del proceso de producción para los servicios, Harvart-Deusto Business Review, 3º trimestre, págs. 37-50.
- Levy, A. (1981). Planeamiento Estratégico. Ed. Macchi. Buenos Aires.
- Levy-Leboyer, C. (1997): Gestión de las competencias. Barcelona. Ed. Gestión.

- Lévy-Leboyer, C. (2002). Gestión de las competencias ¿cómo analizarlas?, ¿cómo evaluarlas?, ¿cómo desarrollarlas?, Barcelona, Ediciones Gestión.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Vol. 140, (*Archives of psychology*), 55 p.
- Likert, R. y Gibson, J. (2009). “Nuevas Formas para Solucionar Conflictos”. Editorial Trillas. México, 2009.
- Lillo B., Adelaida. Ramón R., Ana y Sevilla J., Martín. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico, *Cuaderno de Turismo* n° 19, págs. 47-69.
- Lilo-Bañuls, A. (2009). El Papel del Capital Humano en el Sector Turístico: Algunas Reflexiones y Propuestas. *Cuadernos de Turismo*, 53-64.
- Lloor, L., Alonso A. Pérez, M. (2018). La actividad turística en el ecuador: ¿turismo consciente o turismo tradicional?, *Revista ECA Sinergia*. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. U.T.M. junio 2018 Vol. 9 N° 1.
- López, P. A., & Mariño Arevalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la Administración de empresas a la Gestión de organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(2), 75-95. Recuperado el 11 de septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053004&idp=1&cid=938189>
- Losa, Nicolás Fernández. (S.F). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas: 26.
- Lucero I. y Meza S. (2002). Validación de instrumentos para medir conocimientos, Departamento de Física - Facultad de Cs. Exactas y Naturales y Agrimensura - UNNE., www.unne.edu.ar/cyt/2002/09-Educacion/D-027.pdf
- Lucero I. y Meza S. (2012). Validación de instrumentos para medir conocimientos, Departamento de Física - Facultad de Cs. Exactas y Naturales y Agrimensura -UNNE., www.unne.edu.ar/cyt/2002/09-Educacion/D-027.pdf.

- Maldonado, E., Manrique, A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. *Carácter*, 5(1),47-56.
<https://doi.org/10.35936/caracter.v5i1.32>
- Malvezzi, S. (2002). Las competencias en la organización. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali.
- management”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, n° 2, pp. 155-176.
- Martin, I., & Gaspar, A. (2010). Administración de los recursos humanos en las empresas turísticas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Martinez, Oscar Alberto Rojas (S.F). Estrategias de gestión para la prospectiva del factor humano en procesos empresariales: 20.
- Martínez-Abelda, O. y Castillo, A. (1998): “Diez años de I + D”, en revista Comunicaciones de Telefónica I + D, Vol.9, No.1, 1998, pp.5-13. Madrid. Ed. Telefónica I + D.
- Massé, P. (1966). El plan y el antiazar. Ed. Nueva Colección Labor, Buenos Aires.
- Máttar, J y Cuervo, L.M. (2017). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas, Libros de la CEPAL, N° 148 (LC/PUB.2017/16-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017.
- Matus, C. (1987). Política Planificación y Gobierno, segundo borrador, septiembre, Washington.
- Matus, C. (1993). Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES, Caracas.
- Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 2-11.
- Mejía, C., I., Agudelo, S., & Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 2. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com>.
- Melian, E. (2010). Gestión del Talento Humano. Segunda Edición. México: Editorial Zeta Books. 2010. pág. 49.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. 2016. Planificación estratégica de recursos humanos:

- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo, Montevideo, Oficina Internacional del Trabajo, Cinterfor/OIT.
- Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Milana, M. (2008). El discurso post-Lisboa sobre la inadecuación de habilidades y potenciación de las competencias. Profesorado, 12(3), 1-18.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ministerio de Educación (2020). Plan Estratégico de talento humano 2020. Colombia
- Ministerio de Turismo. (2020). Programas y Servicios del MINTUR. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/programas-y-servicios/>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Molina Corral, L. A., Piñón Howlet, L. C., Sapién Aguilar, A. L., & Gallegos Cereceres, V. M. (2019). Análisis de las Habilidades Administrativas y de Gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua. Nova Scientia, 11(22), 293-322. Recuperado el 25 de Septiembre de 2020, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=137197180&lang=es&site=ehost-live>
- Montoya, Alveiro, Boyero, Martín. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20 Universidad Nacional de Misiones, Argentina
- Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Revista Científica „Visión de Futuro “, 20(2), 1-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Mora Gómez, N. A. (2008). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las pymes en la ciudad de pasto? (U. Mariana, Ed.) Revista UNIMAR, 26(2).

Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/86>

- Morales, A. (2009). Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa. Ed. Política. La Habana, Cuba, p. 11.
- Morán, G. y Alvarado, D. G. (2010). Métodos de investigación. PEARSON EDUCACIÓN, México, ISBN: 978-607-442-219-1, Área: Bachillerato.
- Morello, A. (1966). Programa Argentino de Seguridad Social, PASS, Buenos Aires.
- Moreno, C. H. (2014). Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica. Paper presented at the XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, México D.F., México.
- Moreno, F. (2012). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. International Journal of Good Conscience. Vol. 7, nro. 1. (Apr. 2012). p. 60. ISSN 1879-557X
- Morin, E. (2011^a). La complejidad y la empresa. En Introducción al Pensamiento Complejo. 121-131. Barcelona: Gedisa.
- Muñoz de Priego, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias (Vol. 10). Madrid: Training and Development.
- National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) (1991). Guide to National Vocational Qualifications, London: NCVQ.
- Naville, P. (1985). División de trabajo y distribución de las tareas. En G. Friedmann & P. Naville (Eds.). Tratado de sociología del trabajo, (t.1, pp. 369-384). México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997). “Criação de conhecimento na empresa”. São Paulo. Ed. Campus. Organization Science, p. 5.
- Norton, D. P. (2001). “Medir a criação de valor, uma tarefa possível”. HSM Management, 24 Ano 4, São Paulo, Ed. Savana, pp. 88-94.
- Núñez, I. A. (2002). ¿Hemos creado las condiciones para introducir la gestión del conocimiento? “Hipertext.net”, No.1, 2003 [En línea] <http://www.hipertext.net> [Consulta, noviembre de 2015].

- Oficina Nacional de Normalización (2007). NC 3001:2007. "Sistema de gestión integrada de capital humano, Implementación y Requisitos". La Habana, Cuba: www.nc.cubaindustria.cu. p. 18.
- Ojha, D., Patel, P., & Sridharan, S. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 2. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com>.
- OMT (2008). "Introducción al Turismo". Organización Mundial de Turismo. www.eunwto.org. Distribuido el 14 de julio.
- Orozco Pilapanta, S. P. (2016). Gestión de talento humano en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, periodo 2014. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba – Ecuador: UNACH.
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento estratégico, INAP, Buenos Aires. Recuperado de: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- Otero, A. M. (2006). La Formación de Recursos Humanos en Turismo y Recreación para la Competitividad Regional de la Patagonia Argentino Chilena. *Aportes y Transferencias*, 62-77.
- Ozbekhan, H. (1974). Thoughts on the Emerging Methodology of planning, en Ackoff, R. (ed.). *System and Management Ammond*, Petrocelli, New York, p.213.
- Palacios, L (2016). Dirección estratégica. Ecoediciones. 2., Ed p.4 [Consultado 20 abril 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.ecoediciones.com>.
- Pardiñas, F. (2003). Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México: Siglo XXI. Obtenido de <http://www.clasec.net/caso-de-exito-en-planificacion-estrategica-que-hizo-diferente-toyota/>
- Pardo, C. (2007). Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial. Tesis de grado de Maestría. Universidad de La Salle. Bogotá D.C.
- Pardo, M., & Luna, R. (2007). Recursos Humanos para Turismo. Madrid: Prentice Hall.
- Pardo-Enciso, C. E. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Revista La Salle*, 167-184.

- Peñalver, A. (2018). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. Observatoriorh. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>
- Perrenoud. (2000). Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano. Convergencias y Desafíos.
- Peters, M. (2005). Entrepreneurial Skills in Leadership and Human Resource Management Evaluated by Apprentices in Small Tourism Businesses. *Education+Training*, 575-591.
- PETTY, R.; GUTHRIE, J. (2000): "Intellectual Capital literature review. Measurement, reporting and
- Pico, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 97-104. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183824>
- Pimienta, J., De la Orden, A. (2017). Metodología de la Investigación. Tercera Edición, Pearson Educación de México, SA. De CV, ISBN: 978-607-32-3932-5. Área de Bachillerato/Ciencias Sociales.
- Porret Gelabert, M. (2014). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en
- Porter, M.E., (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, 1ra ed., 001-396, Free Press, New York.
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. (Tesis de grado) Colombia: Universidad de Medellín.
- Prieto-Herrera, J. E. (2012). Gestión estratégica organizacional. ECOE Ediciones.
- Project Management (2014). Project Supply Chain Management: From Agile to Lean, a thesis to apply for the drying. degree, at the Norwegian University of Science and Technology.
- Puchol, L. (2018). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España: Editorial ESIC.
- Quiala-Tamayo, L., Fernández Nápoles, Y., Vallín-García, A. E., Lopes Martínez, I., Domínguez-Pérez, F., & Calderio Rey, Y. (2018). Una nueva visión en la gestión de la logística de aprovisionamientos en la industria biotecnológica cubana. *VacciMonitor*. Recuperado el 12 de octubre de 2020, de <https://www.medigraphic.com/pdfs/vaccimonitor/vcm-2018/vcm183c.pdf>

- Ramirez Cardona, C. (2010). Fundamentos de Administración tercera edición. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado el 08 de septiembre de 2020.
- Ramírez Cavassa, C. (2008). Gestión administrativa para empresas turísticas, 3ra. Edición, Trillas, México.
- Ramírez, R. I., Chacón, H.C. y. El Kadi, O.N. (2018c). Gestión estratégica del talento humano en las PYMES, 1ra ed., 001-120, Editorial Corporación CIMTED Medellín, Colombia.
- Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018a). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial, ISSN: 2443-4426, Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM), 4(1), 16-32.
- Ramírez, R.I, Avendaño, I. Alemán, L. Lizarazo, C. Ramírez, R. y Cardona, Y. (2018b). Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations, ISSN: 0798-1015, Revista Espacios, 39(37), 22-27.
- Ramírez, R.I., Villalobos, J.V. y Herrera, B.A. (2018e). Proceso de talento humano en la gestión estratégica, ISSN: 1012-1587, Revista Opción,34(18), 2076-2101.
- Ramírez, R.I., y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela, ISSN: 1012-1587, Revista Opción, 33(83), 305-335.
- Ramírez, Y. (2010). CÓMO GESTIONAR EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Universidad de Castilla-La Mancha (España). The International Journal of Knowledge, Pág 1-16
- Reyes Ponce, A. (2007). Administración Moderna. México: LIMUSA S.A. de C.V.
- Ricalde, M. D. (2014). Proceso administrativo. México: Editorial Digital UNID.
- Ries, A., & Trout, J. (1990). Posicionamiento. México: Mc-Graw-Hill / Interamericana de España, S. A.
- Rigby, M., & Sanchis, E. (2006). El concepto de cualificación y su construcción social. Revista Europea de Formación Profesional, 37, 24-35.
- Rivas Márquez, G. (Julio de 2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4(8), 115-136. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>

- Rocha, A. (2005). Métodos qualitativos em administração: Usos e abusos. Informativo 6 ANPAD. Río de Janeiro: ANPAD. Acceso el 13-02-2015, http://www.anpad.org.br/~anpad/informativo.php?cod_informativo=6
- Rodríguez N. (1999). Selección efectiva de personal basada en competencias. Montevideo. CINTERFOR, Organización Internacional del Trabajo. Papeles de la Oficina Técnica, 8. p.7 extracto del trabajo presentado a la O.I.T. p.3.
- Rodríguez N., Boyatzis, (1982). The competent manager, Mc Clelland. D.C (1973) Competence at work, New York, John Wiley and sons.
- Rodríguez Salazar, P. D. (2016). Gestión Financiera en PyMES. (C. E. SER, Ed.) Revista Publicando, 3(8), 588-596. Recuperado el 13 de septiembre de 2020, de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/331>
- Rodríguez, A. (2007). Capacitación y desarrollo de recursos humanos [en línea], [consulta: 2012-11-20]. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
- Rodríguez, A., y Solórzano, W. L. (2024). Tecnologías inteligentes y sus aplicaciones en la educación. Serie Científica De La Universidad De Las Ciencias Informáticas, 17(1), 138-153. Disponible en <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/1532>
- Rodríguez, A. S. (2012). Capital Humano, Relaciones Laborales y Gestión por Competencias en el Proceso de Cambio Empresarial en Cuba: de 1989 a 2011. (Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Rodríguez, A. S., Fornaris, C. E. M., y Martínez, C. C. M. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. Ciencias Holguín, 11(2), 1-14.
- Rodríguez, E. (2016). El Clima Organizacional Presente en una Empresa de Servicio. Revista Educación en Valores, 3-18.
- Romero (2020). La planeación estratégica y su relación con el talento humano, artículo de reflexión, especialización en alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de ciencias económicas, Bogotá, Colombia.
- Rondón-Márquez, I. G. (2017). Gerencia del talento humano. (Documento de docencia N° 33). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2298>

- Rondón-Márquez, I. G. (2017). Gerencia del talento humano. (Documento de docencia N° 33). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2298>
- Roucroft, G., y Scott, T. (2015). Human Resource: A Practical Guide (First ed.). Copenhagen, Denmark: bookboon.com.
- Rubio, Á. (2001). Los recursos humanos en el sector turístico español: organización del trabajo y empleo. Ed. Ariel Turismo. Madrid.
- Saavedra Garcia, M. L., Tapia Sanchez, B., & Aguilar Anaya, M. d. (Septiembre de 2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, Mexico.(researchgate.net/publication, Ed.) Revista Perspectiva Empresarial, 3(2), 55-69. doi:10.16967/rpe.v3n2a5.
- Safa, M; Weeks, K., Stromberg, R. y Azam, A.A. (2017). Strategic Port Human Resource Talent Acquisition and Training: Challenges and Opportunities., Strategic port human resource talent acquisition and training: challenges and opportunities, Springer Nature Switzerland AG, Volume 594, pp 205-215, California, USA.
- Salazar, L. (2017). Mejores prácticas en recursos humanos para la retención del talento humano. UNIVERSIDAD ICESI. Colombia. Recuperado de: <https://docplayer.es/98641846-Mejores-practicas-en-recursos-humanospara-la-retencion-del-talento-humano-luz-adriana-salazar-holguin.html>
- Sánchez P. y Aguilera E. (2011). Hacia una fundamentación de la configuración de competencias profesionales. Revista Universidad y Sociedad, vol. 3, n° 1. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. enero- abril. Cuba.
- Sánchez, S y Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas. ISSN: 0121-6805. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf>.
- Santos, A. C. (2008). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos (Tercera ed.). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2014.
- Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A. (1999). La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente. Editorial Granica, Barcelona. p. 183.

- Shull, F., Singer, J. & Sjoberg, D.I.K. (2008). Guide to Advanced Empirical Software Engineering. Edition ed.: Springer-Verlag, p. 394, ISBN 978-1-84800-043-8.
- Solís Cedeño, V. J. (2018). “La gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de las pymes formales del sector manufacturero de la provincia de Manabí – República de Ecuador”. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream:http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10049/Solis_cv.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Solís Cedeño, V. J. (2018). “La gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de las pymes formales del sector manufacturero de la provincia de Manabí – República de Ecuador”. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream:http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10049/Solis_cv.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). Competente at work, New York, John Wiley & Sons.
- Stoner. J., Administración 5ta edición. 1995. - 781p.
- Suárez, Álvarez L., Vázquez, Casielles, R. y Díaz, Martín Ana M. (2017). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16(3), 115-132.
- Tarapuez, E., Guzmán, B., & Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. ESTUDIOS GERENCIALES, 3. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com>.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland, A. J. (2012). Administración Estratégica - Teoría y Casos (Decimoctava ed.). Colombia: McGraw-Hill Education.
- Tourism and Leisure (2007). Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador –PLANDETUR 2020-. Quito: BID y MINTUR.
- Ulrich. D. (2011). ¿Ya llegamos allí? Lo que se viene en RRHH. Quito-Ecuador. Seminarium. p. 172.
- Uriarte, J.L, (2020). Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo, SERNATUR, Subsecretaria del Turismo, Gobierno de Chile.

- Uzarskia, D., & Broomeb, M. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Journal of Professional Nursing*, 2. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com>.
- Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Valle Cabrera, R. 1995. «(DOC) La gestión estratégica de los recursos humanos: Ramón Valle Cabrera | Luis Elizondo - Academia.edu». https://www.academia.edu/33208211/LA_GESTION ESTRATEGICA_DE_LOS_RECURSOS_HUMANOS_Ram%C3%B3n_Valle_Cabrera, (12 de octubre de 2020).
- Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Vargas, F. (2003). *La Gestión de la Calidad en la Formación Profesional*. Documento de referencia N° 2 de la XXXVI Reunión de la Comisión Técnica de CINTERFOR/OIT. Recuperado el 12 de septiembre de 2004 en <http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/index.htm>
- Vásquez Acosta, G., Cejas Martínez, M., & Chirinos, N. (2017). *Administración de Recursos Humanos la arquitectura estratégica de las organizaciones* (1 ed.). Rumiñahui: Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. doi: ISBN 13: 978-9942-765-04-8.
- Vera Solórzano Lady Diana (2017) *Proyecto para la creación de la Hostería Ecoturística “Indiyana” en la parroquia Pano*. (Tesis de Postgrado). Universidad Internacional de la Rioja. España.
- Verschuren, P. and Hartog, R. (2005). "Evaluation in Design-Oriented Research". *Quality & Quantity*. 2005, vol 39, núm. 6, p. 733-762. ISSN 0033-5177.
- Villalobos, J. V., y Ramírez, R. I. (2018). El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur, ISSN: 1012-1587, *Revista Opción*,34(18), 1012-1587.
- Wayne, M.R. (2010). *Administración de recursos humanos*, 11va ed., 001-512, Pearson Educación de México, S.A, México.
- Werther, W. y Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. Edición. México, Editorial Mc Graw Hill. p. 22.

- Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. ELSEVIER, 1, 1. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/272968/1-s2.0S1541461219X00087/1-s2.0-S154146121930357X/main.pdf?X-Amz-Security>
- Westreicher, G (06 de agosto, 2020). Estrategia. Economipedia.com
- Wolf, N., & Nogueira, B. (2020). A Collaborative Methodology for Local Strategic Planning: Planning Practice & Research, 5. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02697459.2020.1755138>.
- Wolleter, A. (2020). Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo, SERNATUR, Subsecretaria del Turismo, Gobierno de Chile.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? Leadership and organization, Development Journal, 14(1), 29-36.
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, (12).
- Zapata Rotundo, G. (2014). El determinismo en la teoría contingente: orígenes de sus fundamentos. (I. T. Domingo, Ed.) Ciencia y Sociedad, 39(1), 121-154. Recuperado el 08 de Septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031229006.pdf>
- Zarifian P. (1999). El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo. Cinterfor, 1999. Organización Internacional del Trabajo. Papeles de la Oficina Técnica, 8. p.5.
- ZARUR M., X. (Coord. 2011). Integración regional e internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. En IESALC. (Ed). Tendencias de Educación Superior en América Latina y el Caribe. Venezuela: IESALC
- Zorro, Claudia Patricia Abello. (S.F). La gestión del capital humano desde una óptica estratégica y competitiva: 20.

ISBN: 978-9942-7194-1-6



Casa Editora