



Vol. 1, Núm. 1 (abril-octubre; 2020)

Presentación



Con el propósito de fortalecer la gestión académica del Instituto Superior Tecnológico Bernardo O'Higgins, nos complace informarles que las Autoridades resolvieron editar y publicar la Revista Institucional.

La publicación de esta Revista O'Higgins Plus contribuirá sin lugar a dudas al desarrollo de la ciencia y la tecnología, atendiendo de esta manera las necesidades y expectativas de los miembros de la Institución y lectores en general.

Pretendemos que su lectura lleve a la comunidad científica al deseo fervoroso de aportes en temas administrativos económicos y sociales.

Enfatizamos en este número el tema del capital humano y por ende su relación con la administración y las finanzas proponemos artículos que desde miradas y contextos diversos han asumido la gestión del talento humano y que deben convertirse en saberes prospectivo, problematizador, incitador y crítico.

Se consignan experiencias de profesores y estudiantes que han incorporado saberes a las ciencias administrativas y económicas y para ello han desarrollado sus teorías y proyectos mediante trabajos interesantes realizados desde variadas disciplinas y plurales presupuestos teóricos.

Los lectores podrán apreciar la multiplicidad de vivencias y experiencias que en cada contexto han generado presupuestos de gran interés, pues dentro de la complejidad del tema se aprecia esa constante necesidad de cambios y de transformaciones, de enfoques y teorías que se adapten a los nuevos presupuestos de la administración y los recursos humanos.

Por otra parte, este número pone a valoración la crítica cargada de múltiples juicios que vale la pena consultar y dejarlos a mano, con vistas a su posible relectura, dada su validez para el quehacer docente metodológico. Por ello, vale la pena acercarse a este regalo editorial que se presenta.

El número que hoy se presenta posee un rico caudal de criterios, experiencias, resultados, pero lo bueno no debe restar importancia a los problemas que hoy existen y por lo que se debe seguir la búsqueda de nuevas propuestas para desde la actualidad, enfatizar el futuro.

Muchas gracias
Equipo Editorial

Editorial



Revista O'Higgins Plus, especializada en temas referentes a la administración, las finanzas, los recursos humanos, así como el marketing y la publicidad, formamos un futuro de forma responsable contribuyendo a las ciencias sociales y económicas. El Instituto Superior Tecnológico Bernardo O'Higgins, es un Instituto con más de 25 años de vida institucional, por lo que, con el propósito de fortalecer el sistema de información académica y sobre todo institucional y de investigación, nos damos a la tarea de crear esta Revista.

En este número de nacimiento de la Revista queremos agradecer, ante todo, a nuestros colaboradores, docentes y estudiantes que contribuyen sin descanso a la investigación. El aporte diario a la ciencia realizado a través de trabajos de investigación, deberes, ejercicios autónomos y tareas dirigidas y que, después se convierten en artículos científicos, es lo que nos ha llevado hoy a presentar a la comunidad científica resultados como los reflejados en este número.

Un análisis estructurado de interés ayudó a conformar este número: dado el día internacional de la lengua inglesa (23 de abril) hemos incluido el artículo "Mejoramiento en la adquisición de una segunda lengua a través del uso de estrategias de aprendizaje" elaborado por una de nuestras profesoras de lengua inglesa de nuestro Instituto.

Otro de los intereses marcados fue en temas relacionados con los recursos humanos dada la fortaleza de esa carrera en nuestra institución rectora y del potencial que tienen nuestros docentes en el área en cuestión, la capacitación, la gestión por competencias y la gestión del talento humano es tema recurrente en el quehacer diario de las investigaciones presentadas.

Hemos incluido en esta edición las Políticas editoriales dada la importancia que éstas tienen para nuestros colaboradores y personal de apoyo a la realización de las mismas. Esperamos que este número sea de su agrado y que el contenido contribuya a la evolución de los temas tratados.

Cordialmente
Alexis Alfredo Tamayo Chacón
Editor

ÍNDICE

4

Mejoramiento en la Adquisición de una Segunda Lengua a Través del uso de Estrategias de Aprendizaje.

Florencia Catalina Mena Boada

9

La Capacitación
(¿Gasto o Inversión?)

Estudiantes de Talento Humanos
Washington Edy Santillán Marroquín

14

Modelo de Gestión Financiera para Empresas Químicas Ecuatorianas. Caso Quimsarsec S.A.

Telmo Caisapanta Pérez

19

El Modelo de Gestión de Talento Humano, sus Características y Cualidades

Diego Sáenz Flor

22

La Gestión del Talento Humano por Competencias

Hernán Eduardo Paredes Garcia

Mejoramiento en la Adquisición de una Segunda Lengua a Través del uso de Estrategias de Aprendizaje.



Florencia Catalina Mena Boada

Instituto Superior Tecnológico Bernardo O'Higgins, Quito, Ecuador
catilumenita@yahoo.com

Resumen:

El objetivo de esta investigación fue el conocer hasta qué punto el metaconocimiento sobre cómo la gente aprende una segunda lengua podría ser de importancia para los estudiantes de manera que pueda optimizar su aprendizaje de la lengua de estudio. A fin de encontrar el punto de partida se aplicaron dos tests que involucraban ambos factores de introversión y extraversión y de los hemisferios cerebrales dominantes. Después de obtener los resultados, éstos fueron examinados con los estudiantes a fin de hacerles conscientes de sus procesos de aprendizaje más frecuentes. Así como de sus fortalezas y debilidades. Luego de esto, ellos se podrían concentrar en los otros procesos de aprendizaje que necesitaran implementar en sus actividades de aprendizaje para adquirir una segunda lengua de mejor manera. A lo largo del curso, la observación, discusión y metaconocimiento fueron usados frecuentemente a fin de ganar plena conciencia de su conducta y cambios positivos.

Palabras clave: Lengua Extranjera; Aprendizaje Ingles; Segunda Lengua; Estrategias de Aprendizaje.

Abstract:

Improvement in the Acquisition of a Second Language Through the use of Learning Strategies

The objective of this research was to know to what extent meta-knowledge about how people learn a second language could be of importance for students so that they can optimize their learning of the study language. In order to find the starting point, two tests were applied that involved both factors of introversion and extraversion and of the dominant cerebral hemispheres. After obtaining the results, they were examined with the students in order to make them aware of their more frequent learning processes. As well as its strengths and weaknesses. After that, they could focus on the other learning processes that they need to implement in their learning activities to better acquire a second language. Throughout the course, observation, discussion, and meta-knowledge were used frequently in order to gain full awareness of their behavior and positive changes.

Keywords: Foreign language; Learning English; Second Language; Learning strategies.

Introducción:

Sin importar qué tan cuidadosamente se haya distribuido un sílabo para el aprendizaje de una lengua extranjera, hay ciertas preguntas de los estudiantes que pueden carecer de una respuesta. Esto podría suceder por algunas razones tales como limitaciones, estilos de aprendizaje variados (inteligencia verbal o lógica) o escaso conocimiento previo de la lengua (estudiantes dentro del límite inferior de aprendizaje vs. estudiantes aventajados).

Por esta razón, el hecho de encontrarse en la mitad del nivel A2 del Marco Común Europeo de lenguas podrá considerarse un momento prudente para que los estudiantes se vuelvan más conscientes de las variadas condiciones que uno requiere para absorber todos los diferentes componentes de una lengua.

Por ejemplo, poder manejar una lengua extranjera tiene que ver con hablar con corrección gramatical y lexical y fluidez al mismo tiempo; pronunciar las palabras correctamente, pero también mantener un ritmo suave dentro de las oraciones. Todo esto involucra diferentes tipos de funciones cerebrales tanto del hemisferio derecho como del izquierdo y los estudiantes tienden a usar uno más que el otro. Así, se hace necesario mostrarles cuándo estas tienen que ser aplicadas a fin de conseguir un aprendizaje óptimo del idioma.

Si los estudiantes aprenden a adecuar sus estrategias de aprendizaje al contenido, van a tener éxito al usar la lengua extranjera, y quizás hasta puedan convertirse en estudiantes independientes, que sobrepasen las expectativas de un currículum y continúen su aprendizaje después del estudio formal y académico.

Metodología (Materiales y métodos):

Esta investigación ha elegido usar la observación y la autoevaluación para hacer que los estudiantes adquieran conciencia de sus estrategias de aprendizaje más recurrentes.

El propósito de esta investigación es

proveer a los estudiantes de un metaconocimiento sobre sus procesos mentales durante las distintas etapas del aprendizaje de un idioma extranjero de modo que, al ser conscientes de esto, puedan hacerlos venir en el momento exacto aun cuando ésta no sea su estrategia de aprendizaje recurrente.

La hipótesis sostiene que, si este metaconocimiento es comprendido, sentido y notado de manera exitosa, los estudiantes estarán en condiciones de adaptar sus estrategias de aprendizaje para adquirir una segunda lengua de la mejor manera.

Las cinco personas que participaron en esta investigación pertenecían a la Especialidad de Negocios del Instituto Superior Tecnológico Bernardo O'Higgins

Su nivel de inglés era un A2 y encajaba en las especificaciones del Marco Común Europeo de lenguas extranjeras. Dos de ellos eran estudiantes de mérito del mencionado nivel. Uno era un estudiante aprobado, otro un estudiante borderline y la otra no solo era borderline sino que tenía una discapacidad auditiva, y trataba de concentrarse más en el idioma escrito que en el oral. En otras palabras, era una clase heterogénea, pero dado el pequeño número de estudiantes era posible personalizar la enseñanza de alguna manera.

El curso constaba de 48 horas, que fueron repartidas en 8 sesiones, donde completaron el curso y alcanzaron un nivel superior.

Después de leer el capítulo 14 del libro "Enseñanza por Principios – Un método interactivo para la pedagogía de los idiomas". Segunda Edición por H Douglas Brown de la Universidad del Estado de San Francisco, decidí implementar algunas de las sugerencias ofrecidas allí a fin de ayudar a mis estudiantes a aprender de mejor manera. Este capítulo se llamaba "Instrucción Basada en Estrategias". Postulaba que al hacer que los estudiantes analicen qué tipo de aprendices eran y qué destrezas aplicaban generalmente, podría ayudarles a modificar ciertas debilidades en su aprendizaje y mantener las fortalezas que ya tenían.

En consecuencia, se les pidió llenar tres documentos: uno era un test para ver cuál era su hemisferio cerebral dominante, un test de extraversión e introversión y una lista de verificación sobre los estilos de aprendizaje. Todos estos tests estaban incluidos en el libro.

Una vez que los resultados de los dos primeros fueron tabulados, fueron presentados a los estudiantes a fin de que tuvieran conocimiento de sus estilos de aprendizaje de una manera metacognitiva. Además, obtuvieron consejo sobre las maneras de mejorar sus estrategias de aprendizaje. La lista de verificación les dio ejemplos de situaciones de aprendizaje con un continuo de conductas posibles. Los estudiantes se dieron cuenta de qué hacían generalmente dentro de una determinada situación y hablaron sobre la mejor respuesta hacia las mismas.

Los estudiantes fueron observados en el uso de las mencionadas estrategias, en otras ocasiones fueron interrogados sobre ellas y sus puntos de vista fueron registrados.

**Resultados:
Análisis estadístico y discusión de los resultados**

Resultados del test de hemisferio cerebral dominante (adaptado del volumen de E. Paul Torrance, "Su Estilo de Aprendizaje y Pensamiento" 1987. Bensenville, IL: Servicio de Testeo Escolástico.

Tabla # 1: Categoría / porcentaje

Categoría	Porcentaje
Bastante orientado al hemisferio derecho	
Moderadamente orientado al hemisferio derecho	
Sin ninguna dominancia hacia ningún lado	
Moderadamente orientado al hemisferio izquierdo	100
Bastante orientado al hemisferio izquierdo	

Fuente: *Elaboración propia*

Los resultados demostraron que todos los examinados eran moderadamente orientados al hemisferio izquierdo. Esto significa que estas personas podían analizar las grandes estructuras dentro de un tema gramatical dado y que, con un poco de ayuda por parte del instructor, podrían notar las pequeñas diferencias que tenían lugar dentro de aquella estructura. Dado

que el interés de esta investigación era hacerles aprendices más independientes a través del uso de estrategias, se les pidió observar los elementos internos de las palabras, a fin de otras, las "unidades más pequeñas" dentro de un todo, especialmente cuando se les presentaba una nueva estructura gramatical. Este modelo era típico del aprendiz bastante orientado al hemisferio izquierdo y era muy útil al examinar grupos dentro de grupos. Siguiendo su análisis estructural hasta el final, ellos pudieron volverse aprendices independientes o pudieron comprender un tema gramatical de forma total.

Adicionalmente, como los resultados del test los ubicaron en el rango de aprendices moderadamente orientados al hemisferio izquierdo, su fluidez podía resentirse y ser lenta debido a su natural concentración primeramente en el aspecto de la corrección. Ellos eran conscientes de que al momento de hablar una persona debería confiar en el conocimiento que tiene en su mente. Ellos comprendieron que la capacidad de su interlocutor baja si vacilan demasiado al momento de hablar.

Como efecto de este hecho, aceptaron la importancia de practicar a través de los deberes y ejercicios debido a que cuando estuvieran dentro de una situación real no tendrían el tiempo para atender a los detalles gramaticales o de vocabulario. Desde ese momento, estuvieron más dispuestos a completar las tareas incluidas en la sección del libro de trabajo y a sacar el mayor provecho de estas.

Otra característica típica de los aprendices orientados al lado izquierdo es que tienen poca tolerancia a la ambigüedad y al caos, así los sujetos de esta investigación estuvieron de acuerdo en aceptar el hecho de que el aprendizaje de un idioma involucra constante adaptación a nuevas estructuras y vocabulario. Involucra también la aceptación de que a veces enfrentarse a una característica nueva de un idioma extranjero puede parecer ligera e incipiente al momento, pero mientras más nos encontremos con ella, más fácil será comprenderla. También se les dijo que estaba bien encontrar traducciones o equivalencias en su lengua nativa ya fuera en palabras o en estructuras si eso les

hacía sentirse más seguros, pero que una idea general de la palabra estaba también bastaba hasta cuando tuvieran la oportunidad de observar cómo esta palabra o estructura se comportaba en otra lengua.

Tabla # 2: Categoría / porcentaje

Categoría	Porcentaje
Bastante extravertido	
Moderadamente extravertido	40
Moderadamente introvertido	60
Bastante introvertido	

Fuente: Elaboración propia

Los estudiantes aprendieron que actuar de manera extravertida puede ser un activo cuando se aprende una segunda lengua. Esto es así porque la comunicación ocurre entre un grupo. En las metodologías comunicativas, los estudiantes trabajar en parejas, grupo o como clase completa, así los estudiantes introvertidos puede que se sientan inseguros al tomar parte en estas actividades y se concentren en esta situación/limitación antes que en la actividad misma.

Los profesores podrían ayudar a los estudiantes introvertidos con juegos, actuaciones y representaciones para consolidar el aprendizaje. Cantar canciones puede ayudarles a relajarse cuando pronuncian el idioma y activan los músculos bucales que son importantes y dominantes en la lengua de estudio.

Los estudiantes introvertidos pueden también ayudarse hablando consigo mismos en inglés hasta cuando se sientan seguros de hablar con otras personas. Podrían también llevar un diario y escribir sus pensamientos y opiniones. El propósito principal es practicar de modo que la acción comunicar ocurra de todas maneras.

Los estudiantes introvertidos son a veces tímidos, así ellos prefieren hablar solamente cuando no hay posibilidad de equivocarse. Si ellos ven sus errores como parte normal de su aprendizaje, pueden beneficiarse de estos errores porque su actitud estará dedicada a comprender por qué esta frase es incorrecta antes que a la impresión que ellos van a dejar en los demás.

Conclusión:

Durante el curso, pude observar algunos cambios.

Los estudiantes estuvieron más dispuestos a participar en parejas a pesar de su nivel de inglés. Antes del experimento, los estudiantes de mérito preferían interactuar con otros estudiantes de mérito, y lo mismo ocurría con los estudiantes borderline. Después de una conversación específica sobre esto, vieron la comunicación en el idioma extranjero como una negociación: tenemos que adaptar nuestras destrezas para hablar al nivel del interlocutor y que esa es la mayor fortaleza porque el inglés es mayormente usado como lengua franca. Así su propósito final es la comunicación.

Los estudiantes tomaron riesgos en ambas destrezas, las productivas (hablar y escribir) y las receptivas (escuchar y leer). Por ejemplo, se les dio artículos para leer con preguntas y actividades sin la ayuda del instructor. Ellos lo realizaron bastante bien.

Ellos comprendieron que tenían algo de trabajo extra diferente e independiente dado que sus debilidades y fortalezas eran propias de cada uno. Por ejemplo, la estudiante que tenía problemas de audición tenía un diccionario para mirar el nuevo vocabulario antes que preguntarle a su profesora o compañeros. Esto resultaba nuevo porque en muchas aulas de clase de la ciudad, los estudiantes dependen de sus maestros y esperan a que ellos les clarifiquen todas sus dudas. Esta podría ser una de las razones porqué a veces fallan en aprobar la materia de inglés.

Desarrollaron autoconfianza y el 60% de ellos mencionó su intención de continuar sus estudios de inglés después de graduarse porque ellos se sentían capaces de tener éxito en este reto. Cabe mencionar que la mayoría de los estudiantes no consideraba el inglés una asignatura importante para buscar mejorarse en ella y la veían más bien como “bastante confusa”. Me atrevo a decir que un método comunicativo puede que haya sido el componente adicional que facilitó este cambio dado

que el texto que se usaba con este grupo tenía la comunicación oral y escrita como sus enfoques principales.

Ellos desarrollaron la tolerancia a la ambigüedad y se concentraron en las cosas que tenían que hacerse en el momento específico. Aceptaron que una segunda lengua es un proceso y que tenían que hacer solo una cosa a la vez, celebrando lo que podían aprender ese día.

Ellos usaron los procesos del hemisferio cerebral derecho tales como la suposición, buscar la idea principal, usar su intuición para comprender la función o el propósito de una frase. Esto fue alcanzado, luego de invitarles a interpretar o buscar una equivalencia, un diálogo o frase en su idioma nativo. Esto les dio control sobre las cosas que quería decir.

Ellos aprendieron de sus errores y los aceptaron, así pudieron modificarlos dentro de su interlengua. Corregir los errores principales era una actividad del instructor. Tan pronto los estudiantes recibían sus composiciones calificadas, los estudiantes comprendían cuál era el problema y cómo hacerlo correctamente aun cuando el error nunca era dirigido hacia un estudiante específico.

Ellos descubrieron que tenían que ponerse metas en el sentido de qué esperaban de una segunda lengua (inglés) y que diseñaran una estrategia acorde a ellas. Para un empresario, por ejemplo, ellos decidieron que leer, escribir y hablar sería importantes para su carrera. Eligieron continuar sus estudios en inglés después de que terminaran su curso obligatorio de inglés dentro del instituto porque sintieron que podrían lograrlo. Este fue probablemente el resultado más importante de esta investigación porque demostró un cambio significativo en su motivación intrínseca. Lo que fuera que evitaba que hicieran progresos dentro de un idioma extranjero, había desaparecido ahora, y ellos podrían en el futuro completar su aprendizaje de su segunda lengua.

Referencias Bibliográficas:

Brown, H. Douglas, 2001. Enseñar por Principios – Un método interactivo para la pedagogía de los idiomas Nueva York (EE.UU.). Pearson Education.

Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento en los procesos de calidad en la Educación Superior. REHUSO, 1-15.

Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento. Dos puntos de vistas. Madrid: Académica Española.

DAVILA. (2008). BIENESTAR SOCIAL GLOBAL.

Del Toro, A. G. (enero de 2011). Estrés académico en estudiantes de medicina de primer año con bajo rendimiento escolar. MEDISAN, 15(1). Recuperado el 25 de setiembre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192011000100003&lang=pt

Echeverría, B. (2002). Gestion de la competencia de acción profesional. Revista de investigación educativa, 7-48.

Gaete, V. (2015). Desarrollo psicosocial del adolescente. 86(6).

Galeano, M. (2015). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Eafit.

García, B. (30 de diciembre de 2016). Gestión del conocimiento desde el contexto universitario. Obtenido de Iberoamérica divulga: <http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Gestion-del-conocimiento-desde-el-contexto-universitario>

Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

IESALC. (2018). Educación Superior para Todos. Aseguramiento de la calidad. Obtenido de UNESCO: http://www.iesalc.unesco.org/ve/index.php?option=com_content&view=article&id=3426&Itemid=1436&lang=es

Normas APA 6ta. Edición. (2017).

UNESCO. (2009). La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: (págs. 2-9). Paris: WCHE CMES.

La Capacitación (¿Gasto o Inversión?)



Estudiantes de Talento Humanos¹
Washington Edy Santillán Marroquín²

Instituto Superior Tecnológico Bernardo O'Higgins, Quito, Ecuador
coordinacion.academica@instituto-ohiggins.com

Resumen:

En la actualidad, a la capacitación, se la considera como una herramienta fundamental, para la adquisición de conocimientos y para el logro de los objetivos empresariales. Un personal adecuadamente capacitado, se convierte en una ventaja competitiva, para enfrentar los nuevos mercados; se motivará al realizar sus actividades, lo que redundará en el incremento de la productividad. El momento que vive la sociedad actual, obliga a aprender, a ampliar los criterios, a tener una visión mucho más amplia del entorno, a romper paradigmas, a realizar esfuerzos permanentes para re-aprender y por supuesto a ponerlo en práctica. Una exigencia para la optimización de tiempos y recursos, es determinar exactamente cuáles son las necesidades institucionales y del personal, en cuanto a capacitación, saber que conocimientos requieren aprender o reforzar para un adecuado desarrollo de competencias. También será importante, el perfil del capacitador, quien estará alineado a las necesidades reales de la organización; explicar los resultados esperados; para ello será fundamental involucrar al personal

como principal agente de cambio en la empresa, para que concientice que el éxito de la capacitación reside en la actitud y la aptitud del recurso humano.

Palabras clave: Perfil; Organización; Sociedad; Recurso Humano; Productividad; Capacitación.

Abstract:

Training (Expenditure or Investment?)

Currently, training is considered a fundamental tool for the acquisition of knowledge and for the achievement of business objectives. A properly trained staff becomes a competitive advantage to face new markets; You will be motivated when carrying out your activities, which will result in increased productivity. The moment in which today's society lives, forces us to learn, to broaden criteria, to have a much broader vision of the environment, to break paradigms, to make permanent efforts to re-learn and of course to put it into practice. A requirement for the optimization of time and resources is to determine exactly what the institutional and personnel needs are, in terms of training, to know what knowledge requires learning or reinforcing for an adequate development of

skills. It will also be important, the profile of the trainer, who will be aligned to the real needs of the organization; explain the expected results; For this, it will be essential to involve the staff as the main agent of change in the company, so that they become aware that the success of the training resides in the attitude and aptitude of the human resource.

Keywords: Profile: Organization; Society; Human resource; Productivity; Training.

Introducción:

Considerando la capacitación como de vital importancia para las organizaciones, creando necesidad de incremento en cuanto a producción y rentabilidad. Entendiéndose por capacitación de personal como una preparación teórica por medio de eventos durante un proceso continuo, a fin de desempeñar su labor con la eficiencia y eficacia que lo amerita la entidad para su adecuado rendimiento. Dicha capacitación debe ser brindada tanto a nuevos empleados, como a los antiguos pues esto le permite mantenerse a la vanguardia con respecto a sus obligaciones y funciones e incluso a nuevos roles a desempeñar de acuerdo a las exigencias del mercado, preparándose para responder a las exigencias del cargo actual o incluso a futuros cargos.

La capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

La capacitación del personal suele considerarse una excelente inversión en cuanto a recursos humanos por parte de los empresarios, aun cuando esto acarrea costos, pues les permite a sus empleados en general, la actualización de sus conocimientos en cuanto a la operatividad de la organización, normas, políticas y controles, evita la obsolescencia e incluso reducen la rotación del personal. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución. La organización es el retrato de sus miembros

por lo tanto los procesos de entrenamiento permiten establecer, actualizar y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

Es importante resaltar que la capacitación debe verse como una inversión para su capital humano; debe dejarse atrás la idea antigua y errónea de que era inútil y costosa el plantear el entrenamiento de los individuos que trabajan en una organización.

Lo importante aquí es que debe cumplirse un proceso sistemático que será clave para el entrenamiento efectivo.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante un factor de motivación y retención de personal.

Se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial. De tal forma, que, en la actualidad, sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la organización, no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma.

Beneficios de la capacitación para las empresas: Aumenta la rentabilidad de la empresa.

- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el

desempeño.

- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Crea un sentido de pertenencia.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

Beneficios en las relaciones humanas, internas y externas:

- Mejora la comunicación entre grupos
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hacer viable los planes de la organización.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Chiavenato (2007), "La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos".

Metodología (Materiales y métodos):

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como un componente del proceso de desarrollo del Talento Humano, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso

personal y laboral de la organización. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor y aporte al puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia, eficacia la rentabilidad y la productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos.

Resultados:

Modelo de un plan de capacitación

Tabla # 1: Plan de capacitación

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Planteamiento Estratégico	X												
Talleres de Capacitación		X											
Curso de Inversión o Gasto			X										
Conferencia de Capacitación				X									
Convivencia de inversión y gasto					X								
Evaluación						X							
Proyecto inversión o Gasto								X					

Fuente: Elaboración propia

Encuesta para demostrar que la capacitación es una inversión

Esta encuesta fue realizada a una muestra de 20 personas entre ellos personas que ocupan cargos como: jefes de área, gerentes de restaurantes, gerente de operaciones y personas que trabajan en el área de capacitación de ciertas empresas.

Tabla # 2 Encuesta realizada

¿LA CAPACITACION ES UN GASTO O UNA INVERSION?	SI
NO. POR QUE	
¿SI UD CREE QUE LA CAPACITACION ES UNA INVERSION, DEPENDIENDO DE SU TIPO DE NEGOCIO, EN UN AÑO PODRA RECUPERAR LO INVERTIDO?	SI
NO. POR QUE	
¿CREE USTED QUE LAS CAPACITACIONES BENEFICIAN Y MEJORARAN SU DESEMPEÑO LABORAL?	SI
NO. POR QUE	
¿LA CAPACITACION PODRIA ENCAMINAR AL PERSONAL HACIA LOS PLANES DE TRABAJO, REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA Y OBJETIVOS DE LA MISMA	SI
NO. POR QUE	
¿SI LA CAPACITACION ES UNA INVERSION CREE UD QUE LA ASISTENCIA DEBA SER OBLIGATORIA?	SI
NO. POR QUE	
¿LA CAPACITACION DEBE ESTAR LIGADA A UNA EVALUACION, REFERENTE A LA MISMA Y HACIA EL CAPACITADOR?	SI
NO. POR QUE	
¿PARA QUE LAS CAPACITACIONES SEAN MAS EFECTIVAS CREE UD QUE DEBAN ESTAR ENFOCADAS AL PUESTO DE TRABAJO?	SI
NO. POR QUE	

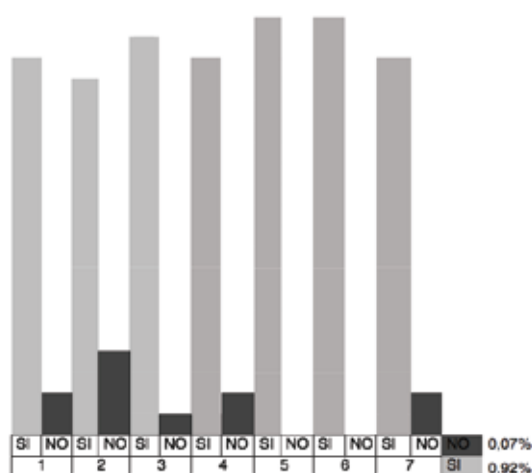
Fuente: Elaboración propia

Grafico # 1: La capacitación como inversión



Fuente: Elaboración propia

Grafico # 2: Resultados de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Podemos demostrar que en la actualidad, en las empresas el 0.92% creen que la capacitación es una inversión y se demuestra en las empresas encuestadas dependiendo de las respuestas. Se pudo comprobar que las personas que respondieron no en ciertas preguntas, fue más por un motivo de desconocimiento a fon de esta herramienta fundamental.

Discusión:

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos,

además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales con sus pares y subordinados en la confianza, respeto. En tal sentido se plantea un Plan de Capacitación en el área de Talento Humano.

Alcance

La presente planificación tiene como objetivo la capacitación y la interacción de los empleados.

Propósitos de la capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa par su participación en programas de capacitación.
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo, en un ambiente más seguro con actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Objetivos de la capacitación

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

Metas alcanzables

Capacitar al personal en un rango entre el 90% en la organización en el área que fue asignado el colaborador.

Estrategias por aplicar

- Desarrollando trabajos prácticos asignados en el área de trabajo.
- Presentación de casos difíciles de conciencia y de conducta de su área.
- Metodología de exposición – diálogo.

Resultados visibles de la capacitación bien focalizada.

- Incrementa la productividad y rentabilidad.
- Ayuda a solucionar problemas.

- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Atraer, motivar y retener talento en las empresas.

Conclusión:

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales.

El 0.92% creen que la capacitación es una inversión y se demuestra en las empresas encuestadas dependiendo de las respuestas. Se pudo comprobar que las personas que respondieron no en ciertas preguntas, fue más por un motivo de desconocimiento a fon de esta herramienta fundamental.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

La fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales con sus pares y subordinados en la confianza, respeto. En tal sentido se plantea un Plan de Capacitación en el área de Talento Humano.

La capacitación se considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial.

Referencias Bibliográficas:

- Auger, A. E. (2006). La capacitación, una alternativa real para los jóvenes. Cabrera, R. J. A. (2009). ¿Por qué es importante la capacitación?
- Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento en los procesos de calidad en la Educación Superior. REHUSO, 1-15.

Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento. Dos puntos de vistas. Madrid: Académica Española.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Quinta edición. Mc Graw Hill. 108-285

Chiavenato, I. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: Segunda edición. Mc Graw Hill. 72-80

Hernández, C. E. E., & Molina, A. A. T. (2004). Una alternativa para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones empresariales. folletos gerenciales, 12(5) : 16-25, 2008.

Orozco, F. A. (2017). El impacto de la capacitación.

Revista Líderes. (2017). El salario emocional tiene más importancia <https://www.revistalideres.ec/lideres/salario-emocional-importancia-productividad.html>

Reynoso Díaz, H. (14 de Mayo de 2013). Blog del Programa Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

Robles, N. (2008). Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano. Revista Tecnología en Marcha, 21 (4), 51-59. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835616.pdf>

Rodríguez, E. M., & Ramírez-Buendía, P. (1991). Administración de la capacitación. Santillán, W. (2017). Nuevas prácticas para mejorar el clima laboral. Quito: Don Bosco.

Modelo de Gestión Financiera para Empresas Químicas Ecuatorianas. Caso Quimsarsec S.A.



Telmo Caisapanta Pérez¹

Instituto Superior Tecnológico Bernardo O'Higgins, Quito, Ecuador
telmo_fmb@hotmail.com

Resumen:

El actual trabajo ha sido desarrollado en la empresa Quimsarsec S.A., el cual consiste en la propuesta de un modelo de gestión financiera para el control y manejo de los recursos de la misma. El trabajo se constituye de cinco capítulos en los cuales se realiza el estudio de la situación actual de la empresa, la propuesta de estrategias para el capital de trabajo y sugerencias a la estructura organizacional, jurídica y manejo de información financiera contable de la misma. De tal manera que la propuesta de este modelo de gestión financiera se constituya en un soporte para la toma de decisiones de directivos en la empresa.

Palabras clave: Gestión Financiera; Finanzas; Empresa Química; Empresas Ecuatorianas; Modelo de Gestión.

Abstract:

Management Model for Ecuadorian Chemical Companies. Case Quimsarsec S.A.

The current work has been developed in the company Quimsarsec S.A., which consists of the proposal of a financial management model for the control and manage-

ment of its resources. The work consists of five chapters in which the study of the current situation of the company is carried out, the proposal of strategies for working capital and suggestions to the organizational and legal structure and management of financial accounting information of the same. In such a way that the proposal of this financial management model becomes a support for decision-making by executives in the company.

Keywords: Financial management; Finance; Chemical Company; Ecuadorian Companies; Management model.

Introducción:

La presente investigación se compone del estudio de la empresa enfocado en el estudio del giro del negocio, estructura organizacional, filosofía de la empresa y el mercado en el cual se desarrolla la misma.

Se enfoca en el estudio situacional de la empresa el macroambiente, analizando variables económicas, políticas, socio culturales, legales, tecnológicas y ambientales, por otro lado el microambiente revisando variables internas de la empresa

como clientes, competencia proveedores y sus procesos internos para finalmente consolidar todas la variables en el método de análisis FODA.

Esta sección está compuesta del análisis interno de la gestión financiera revisando los estados financieros de la empresa (general y de resultados), las tendencias de las cuentas de la empresa y el análisis de los índices y razones financieras durante el periodo 2012 – 2011.

Contiene el diseño y aplicación del modelo de gestión financiera, enfocado en cinco marcos como son: el jurídico, contable, control interno, financiero y organizacional. En cada uno de estos marcos se han diseñado estrategias financieras, por otro lado el marco financiero tiene estrategias para el capital de trabajo las cuales son evaluadas mediante posibles escenarios. Existe un caso práctico para la administración financiera a largo plazo, sugerencias al manejo organizacional e información financiera contable y la recomendación de la participación en el mercado de valores de la empresa.

Se aportan conclusiones que son el resultado del trabajo investigativo y recomendaciones que son sugeridas a la empresa a fin de que esta cuente con las herramientas necesarias para la toma adecuada de decisiones, el cumplimiento eficiente de actividades y el incremento de la rentabilidad de la empresa.

El mercado de los medicamentos en el Ecuador tiene un crecimiento constante, el sector ha evolucionado considerablemente desde el año 2000 hasta la actualidad, con una media de crecimiento del 11% anual, esto se debe a la estabilización del país, la organización del sector, sus normas técnicas, la información que maneja, las auditorías de mercado a escala global y el acceso que tiene la población a medicinas.

Según la Asociación de laboratorios farmacéuticos en Ecuador existen cerca de 200 laboratorios que ofertan productos farmacéuticos en el Ecuador.

Tabla # 1: Exportaciones sector químico miles de dólares

	2012	2013	2014
Químicos y Farmacéuticos	122.068,00	119.761,00	190.667,00
Medicina	32.965,00	47.983,00	48.032,00
Farmacéuticos	4.567,00	3.819,00	8.805,00
Otros	84.834,00	74.901,00	141.309,00

Fuente: Banco Central del Ecuador

El sector de los fitofármacos se encuentra considerado dentro de la industria farmacéutica. Este comprende las plantas naturales, hierbas medicinales y aromáticas es decir se refiere a la medicina tradicional, el uso de medicamentos preparados con plantas, el mismo está muy difundido en muchos países industrializados y un gran número de medicamentos están basados en plantas o componentes de las mismas. Por otra parte la industria cosmética y muchos productos para el hogar también utilizan las plantas transformadas con medicamentos o con un alto valor terapéutico.

Ecuador se encuentra entre los 10 países de mayor biodiversidad del mundo y gracias a esta característica se puede obtener una gran gama de productos naturales destinados al consumo directo y a la industria.

Metodología (Materiales y métodos):

Para la realización de este artículo se aplicó el método Descriptivo y Analítico ya que este permite analizar, explicar e identificar y describir los conocimientos, actitudes y prácticas acerca de los modelos de gestión financiera para empresas químicas ecuatorianas, específicamente Quimsarsec S.A.

Según el nivel de profundización del objeto de estudio es explicativa: Partiendo del hecho de que el tema de investigación se enfocará en determinar el origen y causa del fenómeno.

Según el tipo de datos empleados, la investigación será de índole cualitativa ya que se describirá un aspecto en lugar de medirlo. Según el objetivo, va a ser aplicada ya que el problema está establecido y

parte de lo general debido al conocimiento generado por la investigación básica. Según el grado de manipulación de las variables, será de tipo no experimental, pues se basa en la observación, técnica que utilizaremos en el desarrollo de todo el proyecto pues es indispensable para la elaboración del mismo.

El método empleado según el tipo de inferencia será el inductivo. Este método será empleado en la investigación, ya que nos permite analizar casos, hechos y fenómenos particulares de la empresa química relacionada y sacar conclusiones para un futuro comportamiento. Permitirá utilizar casos particulares y reales que elevará los conocimientos presentados en este estudio.

Según el período temporal, será transversal pues voy analizar datos recopilados de un período de tiempo específico para el desarrollo del trabajo.

Resultados:

Las finanzas como esfera especial de estudio surgió a comienzos del siglo XX, antes de eso, se la consideraban como parte de la economía. El conocimiento obtenido de las crisis económicas y los importantes avances tecnológicos, ayudaron a su evolución durante el proceso de análisis y manejo de las mismas se crearon técnicas y herramientas que se han constituido en valiosos instrumentos de información para la toma de decisiones que debe enfrentar el Administrador Financiero.

En épocas de debilidad económica, las empresas confían en que sea el departamento financiero el que trace el camino mediante una gestión financiera sólida. Esto significa comparar resultados con referencias del sector para identificar incrementos en la eficacia y el ahorro. Es decir mejorar los sistemas y procesos de modo que la información de cada empresa sea más precisa y esté disponible con prontitud. Asimismo, implica contemplar modelos operativos alternativos para gestionar la función financiera.

Mediante el diseño de un modelo de gestión financiera se puede verificar si los procedimientos son eficaces y mejoran el

control, crean valor y dirigen el desarrollo de la organización. De este modo, la función financiera tiene la agilidad que necesita para anticipar los continuos cambios de la agenda empresarial y sostener el éxito del negocio en el futuro. Es necesario conocer aspectos fundamentales con respecto a la gestión financiera:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, el estudio de información, de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Discusión:

La elaboración del diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Quimsarsec S.A., permitirá una optimización en el uso de los recursos disponibles de la empresa y por consiguiente una mejor rentabilidad para la empresa. Mediante el marco jurídico se sugiere la participación en el mercado de valores, a continuación el cuadro comparativo con esta decisión.

Tabla # 2: Cuadro comparativo

COMPROBACION			
INVERSIONISTA			
Rendimiento Bancario	5,22%	2,89%	Beneficio Obtenido
Rendimiento con la Emisión	8,11%		
EMPRESAS			
Costo Bancario	12,15%	4,55%	Beneficio Obtenido
Costo mediante la emisión	7,60%		

Fuente: Elaboración propia

Mediante el marco contable se demuestran los beneficios de la correcta implementación de las NIIFs contable, como la implementación del control interno que asegurara los procesos dentro de la empresa. En el marco financiero se manejan los escenarios posibles una vez adoptadas las estrategias planteadas, como el planteamiento de un caso práctico del proyecto de inversión en maquinaria, y finalmente el cambio de la estructura organizacional a una horizontal que se refleja en el marco organizacional.

Conclusión:

Quimsarsec S.A., necesita contar con un claro direccionamiento empresarial que permita tomar decisiones financieras y no financieras acertadas, la empresa lleva más de 20 años en el mercado desarrollando productos naturales que se encuentran posicionados. Ésta tiene un horizonte de crecimiento amplio lo que le permite desarrollar grandes proyectos de expansión acompañados de una correcta administración financiera, organizacional y de toda la estructura de la empresa lo que viabiliza el desarrollo de estos.

La estructura financiera de la empresa muestra un crecimiento variable durante los periodos analizados por lo que administración tanto del capital de trabajo como de la estructura de la empresa necesitan de un mejor manejo, con respecto a la primera esta presenta debilidades en la recuperación de cartera ya que la empresa se tarda en cobrar 86 días cuando sus condiciones de crédito son 60 días, en el manejo de los inventarios estos permanecen 89 días evidenciando un estancamiento en estos y en la administración de las cuentas por pagar el plazo de pago es de 49 días cuando este debería ser más extenso; por lo que el ciclo de conversión del efectivo es de 126 días por consiguiente la cantidad de recursos invertida en estas cuentas es elevada, los cuales podrían ser aprovechados de una mejor manera. Con respecto a la estructura de la empresa presenta un manejo vertical y una carencia de control interno lo que deriva en una ineficiencia en las actividades de la misma.

Referencias Bibliográficas:

Brigham, Eugene Y Houston, Joel (2006) "Fundamentos de Administración financiera". Décima edición. México

Gitman., L. (2000). Principios de administración financiera. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Banco Central del Ecuador (2015). Estadísticas Económicas, Exportaciones por sectores 2014.

Brigham, Eugene Y Houston, Joel (2006) "Fundamentos de Administración financiera". Décima edición. México

ARIAS. (2000-2003). ADMINISTRACION FINANCIERA Y LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (Mayo de 2015). Informa. Obtenido de Boletín Informativo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador: <http://www.asobanca.org.ec/publicaciones/boletín-informativo-no-53-la-seguridad-bancaria-en-el-ecuador>

Banco Mundial . (1 de Octubre de 2014). Banco Mundial BIRF AIF. Recuperado el 1 de Enero de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>

Caralt, J., & Díaz, J. (2013). Introducción al Business Intelligence. Barcelona: UOC.

Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento en los procesos de calidad en la Educación Superior. REHUSO, 1-15.

Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento. Dos puntos de vistas. Madrid: Académica Española.

Florido, M. (25 de 07 de 2016). Cómo hacer una matriz de análisis DAFO de una Empresa; Guía Completa. Obtenido de Marketing and web: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/matriz-analisis-dafo/>

Guerra, L., & Vanegas, E. (2013). Sistema de inteligencia de negocios para el apoyo al proceso de toma de decisiones. Redalyc, 25-34.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (25 de Mayo de 2018). Obtenido de Estudio e Investigaciones: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estudios-e-investigaciones/>

Normas APA 6ta. Edición. (2017).

Peñaloza, M. (2010). TEORIA DE LAS DECISIONES. Redalyc, 227-240.

Rico, D., & Rosado, A. (2013). Inteligencia de negocios: Estado del arte. Dialnet, 321-326.

Tics y Finanzas, Finanzas y las TIC's. (04 de Diciembre de 2019). Obtenido de tic.sestadistica: <https://sites.google.com/site/ticsing9estadistica/tics-y-finanzas>

Wigodski, J. (2010). Metodología de la Investigación. Obtenido de Población y muestra: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

El Modelo de Gestión de Talento Humano, sus Características y Cualidades



Diego Sáenz Flor¹

Instituto Superior Tecnológico Bernardo O'Higgins, Quito, Ecuador
dsenz.consulting@gmail.com

Resumen:

Al analizar el estado del arte respecto de la definición de macroprocesos y procesos que orienten la Gestión de Talento Humano, de los autores consultados, se ha encontrado una gran divergencia de criterios, lo que conlleva a la incertidumbre en los gestores de talento humano sobre cuál es el autor cuyo modelo se podrá implementar de mejor manera en la organización.

De la experiencia profesional, los gestores de talento humano están siempre "ligados" al modelo de "X o Y" autor y comprometen todos sus esfuerzos a modificar toda la organización para encajar en el modelo meta seleccionado, trayendo a las organizaciones a implementaciones "exitosamente fracasadas", que dependiendo de la habilidad del gestor pueden ser bien vistas a nivel gerencial pero generan rechazo y resistencia a nivel de mandos medios y operativos; lo que termina por menoscabar la imagen de la gestión de talento humano, dilapidando cada día más el aporte estratégico de tan importante componente.

Palabras clave: Talento Humano; Capital Humano; Características del Personal; Modelos de gestión.

Abstract:

The Human Talent Management Model, its Characteristics And Qualities

When analyzing the state of the art regarding the definition of macroprocesses and processes that guide Human Talent Management, of the consulted authors, a great divergence of criteria has been found, which leads to uncertainty in human talent managers about which is the author whose model can best be implemented in the organization.

From professional experience, human talent managers are always "linked" to the model of "X or Y" author and commit all their efforts to modify the entire organization to fit the selected target model, bringing organizations to implementations "successfully unsuccessful", which depending on the manager's ability may be well seen at the managerial level but generate rejection and resistance at the middle and operational level; which ends up undermining the image of human talent management, wasting more and more the strategic contribution of such an important component.

Keywords: Human talent; Human capital; Staff Characteristics; Management models

Introducción:

Considerando a varios autores relacionados con la temática de la Gestión de Talento Humano, podemos darnos cuenta de que cada uno de ellos exponen una divergencia de criterios en el momento de definir y agrupar los procesos que, según sus criterios, deberían tener y manejar las áreas de talento humano para “generar valor” dentro y fuera de la organización. Así, Chiavenato (2002) agrupa en seis grandes grupos de procesos que podrían ser adoptados por cualquier tipo de organización:

- Administración de personas,
- Aplicación de personas,
- Compensación de personas,
- Desarrollo de personas,
- Mantenimiento de las condiciones laborales del personal y Monitoreo de personal.

Decenzo y Robbins (2001) en su libro establecen 4 funciones, grupos de proceso, encaminados a:

- Empleo – Obtención de personas,
- Capacitación y desarrollo – Preparación de personas,
- Motivación – Estimular,
- Impulsar personas – y Mantenimiento – Conservar a las personas dentro de la organización.

Mientras que Alles (2005) establece cinco grandes procesos para el área:

- Descripción de puestos,
- Formación / Selección,
- Compensaciones,
- Desempeño,
- Carreras.

Metodología (Materiales y métodos):

Con estos antecedentes, encontramos que los gestores de Talento Humano se encuentran frente a una problemática en la que identifican una gran diversidad de criterios, razones, modelos y procesos que generan una incertidumbre en relación a la escogencia del modelo, procesos a implementar en su organización y que a su vez garanticen el éxito de su gestión.

Resultados:

En este panorama, se pensaría que el éxito del sistema de gestión solo está en seguir a raja tabla lo definido por cualquier de los “gurús” existentes, olvidándonos que la Administración no es una ciencia exacta, es una ciencia social que evoluciona y sufre metamorfosis tanto en cuanto el grupo social con que interactúa cambia.

La gestión por procesos está llegando a un momento de maduración tal dentro de las organizaciones que provoca que se comience a sentir, ya en la práctica y no solo desde el concepto teórico, el postulado de que todos los procesos dentro de las organizaciones se encuentran interrelacionados y se presentan interactuantes; todo esto, acompañado con que las organizaciones cada día son más conscientes de la importancia que tienen las personas para el logro de sus metas y objetivos, ha impulsado a que los procesos de Gestión Humana se vayan considerando corporativamente más estratégicos.

Los procesos dentro de las organizaciones no pueden ser considerados como estratégicos por el mero hecho del esnobismo o moda social – empresarial. Un proceso se transforma en estratégico cuando y solo cuando la organización ha vivido y sentido sus resultados y el nivel de afectación que este ha tenido en la consecución de los objetivos estratégicos y las metas institucionales.

La Gestión Humana dentro de cualquier tipo de organización tiene 3 funciones básicas: Selección, Permanencia y Desarrollo; encaminadas a agenciar al Ser Humano, quien es considerado como el principal actor para la creación de ventajas competitivas dentro de las organizaciones. Dependiendo de la naturaleza, madurez, tamaño, complejidad y cultura organizacional estas funciones serán complementadas con otras que nacen desde la necesidad y el momento organizacional.

El gestor de talento humano debe tener la capacidad de identificar los momentos organizacionales para el diseño, implementación o adaptación del modelo de gestión de talento humano en base a los requerimientos organizacionales; nunca

hay que perder la perspectiva de que todo modelo de gestión por procesos nace y termina con el cliente. El área de Gestión Humana debe identificar a sus clientes, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la prioridad organizacional para poder reorientar o adaptar su modelo de gestión en post de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes.

Discusión:

El Modelo de Gestión de Talento Humano es la manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas (dentro y fuera de la organización), se organiza y ejecuta estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos. Es de comprender entonces, que la definición del modelo de gestión conlleva la estructuración de los procesos del área y su agrupamiento en procesos de nivel – 0 o conocidos también como macroprocesos.

Las áreas encargadas de gestionar el talento humano dentro de las organizaciones deben generar y contribuir con la generación de ventajas competitivas organizacionales que la diferencien del resto de competidores del sector a la que pertenece. Para esto deben identificar con total claridad sus procesos, organizarlos de manera tal que aporten valor al desarrollo de las actividades neurálgicas del negocio; así como establecer las etapas, responsabilidades y recursos necesarios para su implementación y desarrollo, procurando siempre mantener una adecuada relación entre su talento humano y la organización; precautelando el bienestar e incrementando la generación de valor interno.

Conclusión:

Todo modelo o clasificación de procesos para la gestión de Talento Humano que sea diseñado por los autores más renombrados en la temática o por gerentes o consultores de “éxito en las organizaciones” no son por sí solos una garantía de éxito. Todo modelo puede ser exitoso bajo condiciones particulares del entorno interno y externo de las organizaciones, estas condiciones pueden ser tan diversas como: cuerpo legislativo referente a Talento Humano, partes interesadas en la gestión de talento humano, cultura organi-

zacional, complejidad de las relaciones obrero – patronales, requerimientos de colaboradores, objetivos organizacionales y de otros. Un Modelo de Gestión de Talento Humano será exitoso en tanto este cubra los requerimientos propios de la organización en un momento específico y debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse rápidamente a los nuevos contextos organizacionales.

Referencias Bibliográficas:

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires - México – Santiago - Montevideo: GRANICA.

Alles, M. (2005). Diccionario por competencia. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Amaya, J. (2014). Toma de Decisiones Gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración (Segunda ed.). Bogotá: ECOE EDICIONES.

Caralt, J., & Díaz, J. (2013). Introducción al Business Intelligence. Barcelona: UOC.

Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento en los procesos de calidad en la Educación Superior. REHUSO, 1-15.

Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento. Dos puntos de vistas. Madrid: Académica Española.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. México, D. F: McGrawHill.

Decenzo, D. R. (2001). Administración de recursos humanos. México : Limusa.

Galeano, M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Normas APA 6ta. Edición. (2017).

Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (Segunda ed.). México D.F: Patria.

La Gestión del Talento Humano por Competencias



Hernán Eduardo Paredes García¹

Instituto Superior Tecnológico Bernardo O'Higgins, Quito, Ecuador
rector@instituto-ohiggins.com

Resumen:

La gestión de recursos humanos por competencias es una nueva tendencia que se está aplicando con mucho éxito en instituciones de vanguardia en diversos países del mundo y el Perú no es la excepción.

Especialmente en la década de los noventa, el enfoque en competencias empieza a aplicarse como una nueva forma de gestión del capital humano de las organizaciones. Específicamente este enfoque busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas.

Palabras clave: Talento Humano; Capital Humano; Competencias; Gestión.

Abstract:

The Management of Human Talent by Competences

Human resource management by competencies is a new trend that is being applied with great success in cutting-edge institutions in various countries around the world and Peru is no exception.

Especialmente en los noventa, el enfoque en competencias comenzó a ser aplicado como una nueva forma de gestionar el capital humano de las organizaciones. Específicamente, este enfoque busca aumentar los niveles de productividad y el rendimiento organizacional mejorando el desempeño laboral de las personas.

Keywords: Human talent; Human capital; Competencies; Management.

Introducción:

Según Shippmann et al. (2000), las competencias surgen de la integración de varias corrientes teóricas como la psicología de las diferencias individuales, la psicología educativa, los centros de evaluación (assessment center), las inteligencias múltiples de Gardner (1983), el enfoque de Mc Clelland (1973) sobre las conductas de alto rendimiento y las competencias centrales de la organización de Prahalad & Hamel (1990).

Específicamente, el enfoque pretende: (a) establecer los resultados claves que crean valor a la organización, (b) identificar las competencias críticas —comporta-

mientos laborales—, que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia y (c) desarrollar las competencias críticas en las personas para de esa manera obtener el desarrollo institucional.

Metodología (Materiales y métodos):

Para la realización de este artículo se aplicó el método Descriptivo y Analítico ya que este permite analizar, explicar e identificar y describir los conocimientos, actitudes y prácticas acerca de las diversas formas de pago.

Con estos antecedentes, encontramos que los gestores de Talento Humano se encuentran frente a una problemática en la que identifican una gran diversidad de criterios, razones, modelos y procesos que generan una incertidumbre en relación a la escogencia del modelo, procesos a implementar en su organización y que a su vez garanticen el éxito de su gestión.

Según el nivel de profundización del objeto de estudio es explicativa: Partiendo del hecho de que el tema de investigación se enfocará en determinar el origen y causa del fenómeno producido por la gestión del talento humano por competencias.

Según el tipo de datos empleados es de índole cualitativa ya que se describirá un aspecto en lugar de medirlo. Según el objetivo, va a ser aplicada ya que el problema está establecido y parte de lo general debido al conocimiento generado por la investigación básica. Según el grado de manipulación de las variables, será de tipo no experimental, pues se basa en la observación y el análisis documental básico técnica que utilizaremos en el desarrollo de todo el proyecto pues es indispensable para la elaboración del mismo.

El método empleado según el tipo de inferencia será el inductivo. Este método será empleado en la investigación, ya que nos permite analizar casos, hechos y fenómenos particulares de empresas relacionadas con la venta de flores y sacar conclusiones para un futuro comportamiento.

Según el período temporal, será transversal pues voy analizar datos recopilados de un período de tiempo específico para el desarrollo del trabajo.

Resultados:

Conviene mencionar que diversas publicaciones empresariales como Fortune, Harvard Business, HR Magazine, etc., subrayan el hecho de que la gestión por competencias es el enfoque que utilizan las llamadas organizaciones de alto rendimiento. Como su nombre lo indica, estas organizaciones se caracterizan por una fuerte orientación a lograr al máximo desempeño en cualquier aspecto de su gestión. Esto ilustra que adoptar el enfoque de competencias, supone un compromiso institucional serio con el máximo desempeño.

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral o perfiles” que se las utiliza para capacitar al personal según los criterios establecidos en la norma, las mismas que están contextualizadas a la organización. Sin normas de competencia, es muy difícil:

- (a) tener un referente claro para juzgar la competencia del personal,
- (b) implantar programas de mejora del desempeño y
- (c) apoyar eficazmente a la productividad de la institución.

Es importante el mencionar incluso que la gestión por competencias, es el enfoque requerido por las normas ISO 9001:2000 para certificar a las organizaciones en el capítulo 6 relativo a los recursos humanos, como por las normas vinculadas a control del riesgo a partir de Bacilea II.

Discusión:

Qué son las competencias?

“Competencia” es una palabra polisémica y su definición depende del campo donde se usa. La siguiente lista identifica algunos de los significados de la palabra:

- Término Legal: ámbito de acción, potestad o facultad para tratar un asunto; incumbencia. Este es el sentido que tiene en la jurisprudencia

- Competidor: persona o institución que ofrece un producto similar y con el cuál hay que competir para lograr clientes o mercado. Esta es la connotación que tiene en el marketing
- Competencias deportivas: competir un atleta con otro, un equipo contra otro. Se usa en este sentido en los deportes.
- Habilidad: ser competente en la ejecución de un puesto o actividad. Este es el sentido que tiene en la psicología organizacional y en administración de recursos humanos

En el enfoque de competencias la palabra se utiliza en el sentido de "habilidad"; ser competente en el desempeño de alguna actividad. Durante el desarrollo del presente manual se usará la palabra en ese sentido.

Existen dos enfoques generales sobre las competencias: el americano y el europeo (Pereda & Berrocal, 1999)

Según el enfoque americano:

Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación (Spencer & Spencer, 1993)

En el enfoque europeo las competencias se definen como un:

Conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo (Pereda & Berrocal, 1999)

La diferencia de ambos enfoques está en la unidad de análisis. Mientras el enfoque americano recalca las causas subyacentes al comportamiento (los conocimientos, las destrezas, etc.), el enfoque europeo se interesa por identificar las acciones que un individuo debe realizar para lograr unos resultados determinados (Levy – Levoyer, 1997).

En realidad ambos enfoques son complementarios. Para desempeñar una actividad de manera competente (enfoque europeo), es necesario que el individuo tenga los requisitos necesarios como conocimientos, destrezas, aptitudes, etc. (enfoque americano).

Una definición integral

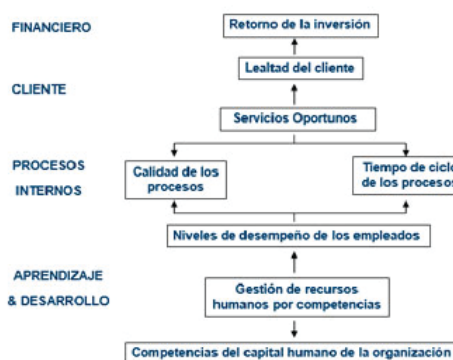
Tratando de llegar a una definición que integre a ambos enfoques, hemos desarrollado la siguiente:

Un modelo de competencias son todas (a) las características personales necesarias (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc.) para (b) desempeñar unas actividades claves con el (c) más alto nivel de eficacia.

Explicación de la definición:

1. Características personales: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos y actitudes.
2. Actividades claves: los modelos de rendimiento deben especificar las actividades que se desean predecir, explicar o enseñar. Nótese que no se trata de cualquier actividad, sino de aquellas que tienen la mayor relevancia en un contexto dado. Por tanto, un modelo de competencias es parsimonioso o elegante en el sentido de enfocarse en lo esencial y no en lo accesorio.
3. Alto nivel de eficacia: el modelo pretende que las actividades claves se ejecuten no de cualquier manera, sino de una forma eficaz; esto es, con el mayor impacto favorable. Evidentemente la definición de la eficacia depende del contexto donde se ejecutarán las actividades claves.

Gráfico # 1: Gestión por competencias crea valor para la organización.



Fuente: elaboración propia

Conclusión:

Competencias y productividad

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones es dinámico y cambiante: globalización, avances tecnológicos sin precedentes, cambios en los patrones de consumo, mercados abiertos, etc. En este entorno las palabras claves para las organizaciones son productividad y competitividad. En ese escenario, la administración de recursos humanos debe cambiar su papel operativo por un papel proactivo y estratégico.

La productividad es un efecto sinérgico que aparece cuando los distintos componentes de la organización funcionan correcta y coordinadamente. La productividad radica en la combinación precisa y en la sincronización correcta de diversos elementos y componentes de la organización. Uno de estos elementos es lo que actualmente se denomina como "el capital humano de las organizaciones". La importancia del capital humano es tan crucial que basta considerar que sin personas ningún sistema administrativo o tecnológico funciona. En última instancia, el éxito de cualquier organización depende del nivel de desempeño de sus integrantes.

La gestión de recursos humanos por competencias contribuye con productividad de las organizaciones potenciando el capital humano de las mismas. La siguiente figura demuestra de qué manera la gestión por competencias crea valor para la organización.

Referencias Bibliográficas:

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires - México - Santiago - Montevideo: GRANICA.

Alles, M. (2005). Diccionario por competencia. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2012). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Álvarez, J., Álvarez, I., & Bullón, J. (2014). INTRODUCCION A LA CALIDAD: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. España: Ideas propias.

mación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. España: Ideas propias.

Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento en los procesos de calidad en la Educación Superior. REHUSO, 1-15.

Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento. Dos puntos de vistas. Madrid: Académica Española.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. México, D. F: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Sao Paulo: Mac Graw Hill.

Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de investigación educativa, 7-48.

M., T. (2002). Estrés y trastornos mentales: aspectos neurobiológicos y psicosociales. 40(2).

Normas APA 6ta. Edición. (2017).

Wigodski, J. (2010). Metodología de la Investigación. Obtenido de Población y muestra: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>



www.instituto-ohiggins.com