



Ecuador – Septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

### Autores e información del artículo

\* Nelly Elizabeth Astudillo Ordóñez  
ESPOCH

\*\*Cristina Isabel Reinoso Astudillo  
Universidad Técnica de Ambato

\*\*\* Maritza Ortiz Torres  
Universidad de la Habana  
[nellyelizabetha@yahoo.es](mailto:nellyelizabetha@yahoo.es)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nelly Elizabeth Astudillo Ordóñez, Cristina Isabel Reinoso Astudillo y Maritza Ortiz Torres (2017): "La gestión de talento humano como factor clave del desarrollo organizacional", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-organizacional.html>

### RESUMEN

Las organizaciones en su proceso de transformación se alejan de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa del talento humano, que hoy es considerado como uno de los ejes más importantes de una empresa y su administración es una tarea muy compleja, debido a que se miden muchos factores fundamentales para lograr tener los resultados esperados; se emplea mucho tiempo en reclutar y capacitar al talento humano para lograr un impacto positivo en el desarrollo de la organización. En este contexto se considera en primera instancia las teorías y conceptualizaciones de los términos relacionados, así como la clasificación de las necesidades del trabajador, luego se analizan las estadísticas del Ecuador en lo que se refiere a actividades económicas más relevantes de acuerdo con la clasificación de las empresas en el país, se analiza el desarrollo del talento humano que recibe beneficios sociales, tales como capacitación, igualdad de género, inclusión de personas con capacidades especiales, para concluir con la importancia de la gestión de talento humano para enfrentar nuevos retos empresariales y la participación como factor clave del desarrollo organizacional.

### SUMMARY

The organizations in their process of transformation move away from a traditional hierarchical administration to reach a full participation of human resource, which today is considered as one of the most important axes of a company and its administration is a very complex task, because many key factors are measured to achieve the expected results; A lot of time is spent in recruiting and training human resource to have a positive impact on the organization's development. In this

context it is considered in the first instance the theories and conceptualizations of the related terms, As well as the classification of the needs of the worker, then analyze the statistics of Ecuador in terms of the most relevant economic activities according to the classification of companies in the country, Analyzes the development of human resource that receives social benefits, such as training, gender equality, inclusion of people with special abilities, to conclude with the importance of human resource management to face new business challenges and participation as a key factor organizational development.

### **PALABRAS CLAVE**

Organización – talento humano – gestión de talento humano – seguridad social – igualdad de género- desarrollo organizacional.

### **KEYWORDS**

Organization - human resource - human resource management – gender equality - organizational development

### **OBJETIVO**

Se tiene como objetivo resaltar la importancia de la gestión de talento humano en el desarrollo organizacional, tomando como base la información elemental de las organizaciones ecuatorianas que mantienen personal con beneficios sociales, igualdad de género, inclusión de personas con capacidades especiales y capacitación del talento humano.

### **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones pasan por una transformación fundamental en todo el mundo. Esta transformación se describe como una transición de un paradigma de organizaciones modernas a uno de organizaciones post modernas, donde podemos describir la forma en que las empresas se desarrollan, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados.

Dentro de esta transformación el cambio en las organizaciones ha sido impulsado por dos tendencias en aceleración. Las organizaciones tradicionales que estaban diseñadas para manejar tecnologías basadas en máquinas, con una necesidad primaria de uso estable y eficiente de los recursos físicos, como en la producción masiva y las nuevas organizaciones que se basan en el conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información y donde cada empleado se convierte en un experto en una o varias tareas conceptuales. Más que luchar por alcanzar la eficiencia, cada empleado de las empresas basadas en el conocimiento debe aprender continuamente y ser capaz de identificar y resolver problemas en su dominio de actividades.

En las organizaciones que aprenden, todos participan en la identificación y solución de problemas, lo que permite que experimente, mejore e incremente su capacidad continuamente, los empleados intervienen en la identificación de problemas, lo que se traduce en comprender las necesidades de los clientes externos e internos, los primeros son aquellos que no pertenecen a la empresa y requieren satisfacer una necesidad de bien o servicio, el cliente interno es el elemento dentro de

una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo.

Se debe resaltar que las organizaciones dependen del talento humano, para alcanzar los objetivos y cumplir su misión. Para las personas es importante poder realizar sus metas personales y profesionales en el mínimo tiempo y esfuerzo, y a su vez esta mediante la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas puede lograr los objetivos organizacionales.

En este trabajo se plantea la relación entre la gestión de talento humano como factor clave en el desarrollo de la organización, a partir de la reflexión teórica sobre los aspectos esenciales en primera instancia de los términos relacionados, así como la clasificación de las necesidades del trabajador.

## **DESARROLLO**

Para iniciar el estudio de las organizaciones que permita entender la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en las empresas del Ecuador, es necesario revisar los conceptos de términos relacionados.

Si revisamos las teorías sobre organización se pueden mencionar aportes como el de Weber (1922), que señala a la organización laboral como un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo."

Para Mooney (1947): "... el término "organización" se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común".

Simón (1952): manifiesta que la organización es "un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los participantes por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común".

Argyris (1957): "Las organizaciones formales están basadas en determinados principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad".

Porter, Lawler & Hackman (1975): "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo".

Díaz de Quijano (1993): Plantea que son "Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las

organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia.

Con la finalidad de establecer la relación entre el talento humano y el desarrollo organizacional citaremos los conceptos de estos términos, a decir, talento humano según Jericó (2001), no es más que la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Incluye, además, no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

Según Bayo y Merino (2002) las personas que laboran en una empresa son los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. También menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta.

El talento humano, definido por Balza (2010), como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Sin lugar a dudas, el talento humano es la fuerza impulsora de toda organización, es su gente, los individuos, las personas, quienes pueden generar valor agregado para la empresa; por tanto, para efectos de esta investigación, se concibe como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no abarca sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros. De ahí que se asuma la posición teórica de Alles (2005), quien engloba en el concepto de talento humano, la sumatoria de conocimientos y competencias, con énfasis en estas últimas, por ser las que determinarán un desempeño superior.

El talento humano en las organizaciones son el pilar fundamental de su desarrollo, por lo tanto, es necesario mencionar algunos conceptos de gestión de talento humano, para identificar los procesos esenciales que se ejecutan y cómo influyen en el desarrollo de la organización. Existen varias definiciones sobre gestión del talento humano, en las cuales resaltan los objetivos de la gestión de las personas que trabajan en las organizaciones como el factor decisivo en la competitividad y en la supervivencia empresarial.

Chiavenato (1988) asume la gestión de talento humano como un sistema, con cinco subsistemas: control, provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo del talento humano. No se definen con precisión los objetivos e incorpora desde una perspectiva general, los procesos que pueden

definirse como básicos y esenciales para la gestión humana, un aporte importante constituye el criterio de retroalimentación.

Para Eslava Arnao Edgar (2004), las teorías de motivación que apuntan a la calidad total en el servicio o producto sobre la base de un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Por su parte la definición de Chiavenato 2005 es más abarcadora declarando que “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

José Castillo Aponte 2006 señala que, para innovar, diversificar, competir y crecer, las organizaciones requieren una gestión humana coherente e integrada con la misión y planes de la empresa. Para lo cual plantea algunas soluciones que ofrece el programa de personal para enfrentar los anteriores retos:

- Articula las funciones de la gestión del talento humano, permitiendo que se fortalezcan mutuamente para incrementar la eficiencia del sistema.
- Posibilita la gestión de la fuerza laboral de manera consistente y con criterios medibles.
- Permite que la implementación de la gestión de talento humano sea compartida entre los líderes y los dirigentes de la empresa.
- Asegura la participación de los gerentes y supervisores en el funcionamiento de la gestión de talento humano.
- Suministra información confiable para evaluar la eficiencia de la gestión de talento humano.
- Relaciona los datos de personal con los resultados de la empresa.
- Establece la práctica de evaluación de resultados y asignación de responsabilidades de la gestión de talento humano.
- Promueve la evolución de las prácticas de personal hacia la gestión de talento humano.

Para Federico Atehortúa Hurtado (2008) la gestión del talento humano es un proceso de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad.

El modelo de responsabilidad social ISO26000 incluye, entre sus principios y prácticas laborales básicas, la del desarrollo del talento humano y las relaciones entre empleados y empleador (26000).

Gary Dessler y Ricardo Varela (2009) Afirman: “La gestión del talento humano es crear un marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen las partes que le correspondan de las estrategias de la unidad de negocios y de la corporación”, no hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Armando Cuesta Santos (2011) menciona que se entenderá por gestión del talento humano el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influya en las personas buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando interacciones con el entorno. El autor relaciona directamente las acciones empresariales con el desarrollo organizacional y la importancia de mejorar el proceso administrativo, a través de la interacción con otras áreas funcionales del interior de la organización y su entorno.

Para Paúl James (2012) la Gestión de Talento humano es el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización. La calidad y el talento humano están en sintonía. Ambos tratan de garantizar que los objetivos de la organización se cumplan de la forma más eficaz. Trata de la aplicación de funciones y tareas relacionadas con el reclutamiento, selección, entrenamiento y formación de la fuerza de trabajo, que incluyan otros roles como la negociación con los sindicatos y aplicación de técnicas de personal que reflejan aspectos legales y morales.

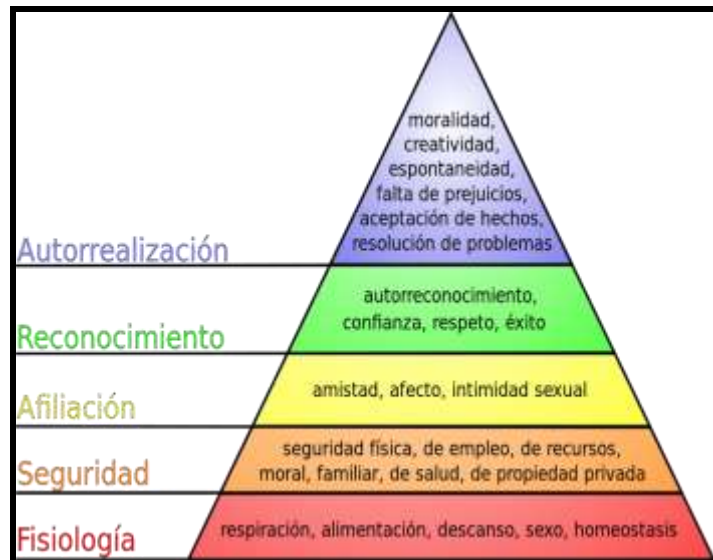
De las teorías y conceptos se asume la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, porque integra los aspectos y variables empresariales con las actividades y cumplimiento de objetivos de los colaboradores que concluyen en el éxito y el crecimiento de la empresa, considerando la efectividad de la organización con la integración de los colaboradores con los objetivos y planes de la empresa.

Las funciones principales de la gestión de talento humano a pesar de estar universalmente aceptadas presentan diferencias entre los autores, fundamentalmente, para denominarlas, por lo que es importante reconocer los procesos de descripción y valoración de puestos, planificación, admisión, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, auditoría de gestión de talento humano, con el objetivo de beneficiar el desempeño individual y organizacional.

## **EMPRESAS ECUATORIANAS Y SU PAPEL EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL**

Para explicar el desarrollo del talento humano en las empresas ecuatorianas se inicia identificando las necesidades que un trabajador tiene y a partir de esto se presenta información estadística de los organismos relacionados con beneficios de seguridad social, igualdad de género, inclusión de trabajadores con capacidades especiales, que inciden directamente en el desarrollo de las organizaciones.

Se presenta por lo tanto una teoría muy importante de las necesidades humanas que según Maslow (1943) defiende que: conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.



Fuente: Maslow 1943

La idea básica es: sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

- Necesidades básicas.- Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):
  - Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
  - Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
  - Necesidad de evitar el dolor.
  - Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.
- Necesidades de seguridad y protección. - Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:
  - Seguridad física de salud.
  - Necesidad de seguridad de recursos.
  - Necesidad de vivienda (protección).
- Necesidades sociales (afiliación)
  - Son las relacionadas con nuestra naturaleza social: Función de relación y aceptación social.
- Necesidades de estima (reconocimiento).- Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.
  - La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
  - La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.
  - La disminución de estas necesidades se refleja en una baja autoestima e ideas de inferioridad.
  - El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

- Autorrealización.- Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Si se toma como referencia esta teoría las personas autorrealizadas son aquellas que, al satisfacer sus necesidades, encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

### **Clasificación de las empresas**

A partir de lo expuesto y con la finalidad de presentar la información estadística sobre las empresas ecuatorianas y que tienen relación con las variables mencionadas anteriormente es importante clasificar las empresas en el Ecuador, para lo cual y de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos las empresas se desarrollan dentro de la clasificación que se presenta en la tabla No. 1, esto es considerando las variables de trabajadores y volumen de ventas.

Tabla No. 1 Clasificación de las Empresas en Ecuador INEC 2015				
Tamaño	No. De Trabajadores		Volumen de Ventas Anual	
Grande	De	200 en adelante	De 5'000.001 en adelante	
Mediana B	De	100 a 199	De 2'000.001 A 5'000.000	
Mediana A	De	50 a 99	De 1'000.001 A 2'000.000	
Pequeña	De	10 a 49	De 100.001 A 1'000.000	
Microempresa	De	1 a 9	< a 100.000	

La clasificación presentada permite al país tener un ordenamiento económico, social, tecnológico e identificar las fuentes de recaudación de impuestos, afiliación a instituciones de servicio y bienestar social.

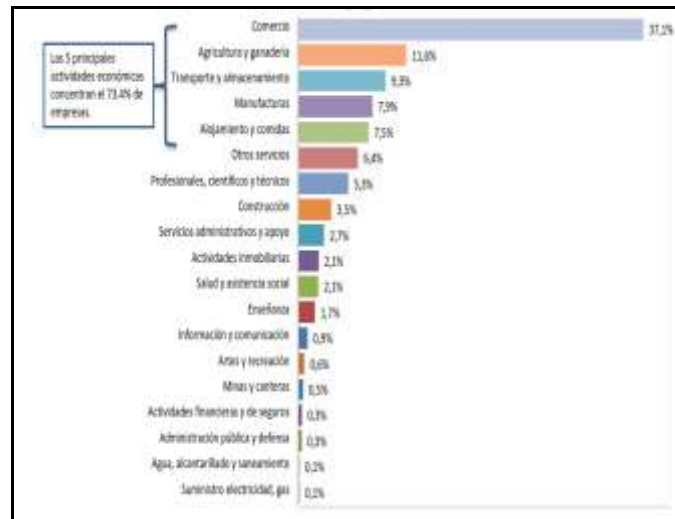
### **Principales actividades económicas**

Además de esta importante clasificación también se pueden identificar las principales actividades económicas que fortalecen el desarrollo del país, que según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos del Ecuador las empresas de Comercio, Agricultura y Ganadería,



Transporte y Almacenamiento, Manufacturas y Alojamiento y Comidas, son las principales actividades económicas que concentran el 73.4% de las empresas, como se muestra en el siguiente gráfico.

Es importante señalar que las principales actividades económicas en el país concentran una gran parte de la población, por lo tanto amerita evidenciar en que área concentra el mayor número de trabajadores afiliados al Instituto de Seguridad Social.

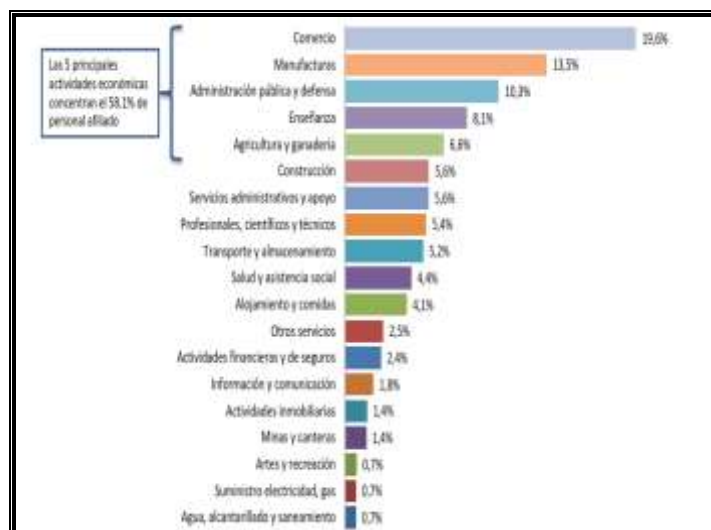


**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

### ***Gestión de Talento Humano desde la Seguridad Social***

La legislación ecuatoriana marca un papel importante en los últimos diez años con relación al bienestar y desarrollo del personal de las organizaciones, tanto privadas como públicas, estas políticas se establecen en el Plan Nacional del Buen Vivir, cuyos objetivos marcan la pauta para consolidar el bienestar de los trabajadores y el fortalecimiento de la organizaciones, el objetivo 9 orienta al desarrollo del talento humano que se basa en garantizar el trabajo digno en todas sus formas, garantizando el cumplimiento de los derechos laborales, enfoque de género, el fortalecimiento de esquemas de formación ocupacional y capacitación, estabilidad laboral.

En los últimos años se han observado importantes avances encaminados a hacer cumplir la norma legal de afiliar a la seguridad social a los trabajadores en relación de dependencia y a eliminar la precarización laboral. En el siguiente gráfico se presenta las empresas que tienen participación de empleados con afiliación al instituto ecuatoriano de seguridad social.



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Las principales actividades económicas que concentran el mayor número de personal afiliado al Instituto de Seguridad Social, son las de comercio con un 19,6%, luego de manufacturas con el 13,5%, en tercer lugar están las de administración pública y defensa con el 10,3%, en cuarto y quinto lugar se encuentran las de enseñanza y de agricultura y ganadería respectivamente, mientras que las actividades restantes agrupan un 41,9% de personal con afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

### ***Gestión de talento humano desde la Igualdad de Género***

Como elemento imprescindible en las empresas es la participación de la mujer que también se promueve en el Plan Nacional del Buen Vivir a través de las políticas y acciones que se generan desde el gobierno hacia las empresas tanto estatales como privadas. Se puede exponer entonces algunas consideraciones que demuestran la participación de la mujer en puestos representativos. La participación de las mujeres se ha incrementado en un 60% en el Parlamento Andino y en un 32% en la Asamblea Nacional, desde 2009 hasta febrero de 2013. Así lo revela un informe de la Comisión de la Transición para la definición de Institucionalidad Pública en Ecuador.

Y es que la práctica de que las mujeres se queden en casa para cumplir únicamente tareas domésticas y cuidar a los niños -en el caso de las madres de familia- es un mito que se venció el siglo pasado, de acuerdo con los datos de este informe. Sin embargo, que las mujeres lleguen a ese nivel de equidad de género dentro de la sociedad actual es una meta permanente, no sólo de organizaciones defensoras de sus derechos, sino de los mismos Estados o Gobiernos.

En los comicios de 2013, la participación en la Asamblea Nacional llegó a un 38,2%, mientras que, en el Parlamento Andino, a un 40%. La presidenta del legislativo, Gabriela Rivadeneira, es una muestra de que el género femenino puede llegar a las altas esferas. A sus 30 años, se convirtió en la primera mujer en ocupar tal dignidad.

Para Mariana Caminotti, doctora en Ciencia Política, investigadora y consultora argentina, quien participó en el Primer Encuentro Internacional Mujeres en lo Público -efectuado recientemente en la Asamblea Nacional-, si bien se han conquistado políticas de paridad de género y leyes de cuotas en las constituciones de los países de América Latina, queda mucho por hacer y recorrer

para alcanzar esos espacios de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. “El promedio mundial de representación de mujeres es de casi el 28%”.

A su criterio, existen tres obstáculos que enfrenta la mujer en lo público: la falta de oportunidades para participar en la vida pública en igualdad de condiciones con los hombres; el enfrentamiento a estereotipos o prejuicios cuando las mujeres se involucran en organizaciones partidistas, prácticas de exclusión y obstáculos de permanencia.

No obstante, las legisladoras son motores del cambio. El mismo documento de la Comisión de la Transición ubica a Ecuador a la par de cinco países de la región que han alcanzado o superado el 30% de la masa crítica de representación femenina en el parlamento: Argentina, Bolivia, Costa Rica, Cuba y Guyana.

En la función Ejecutiva, existe una importante participación de mujeres en el gabinete. De hecho, en 2012, alcanzó el 42,1%, con relación al 38,2% en 2008, año en que se construyó una nueva Constitución de la República. En esta nueva etapa, el Estado promueve la representación paritaria de mujeres y hombres en los cargos de nominación o designación de la función pública, en sus instancias de dirección y decisión, y en los partidos y movimientos políticos (Art.65).

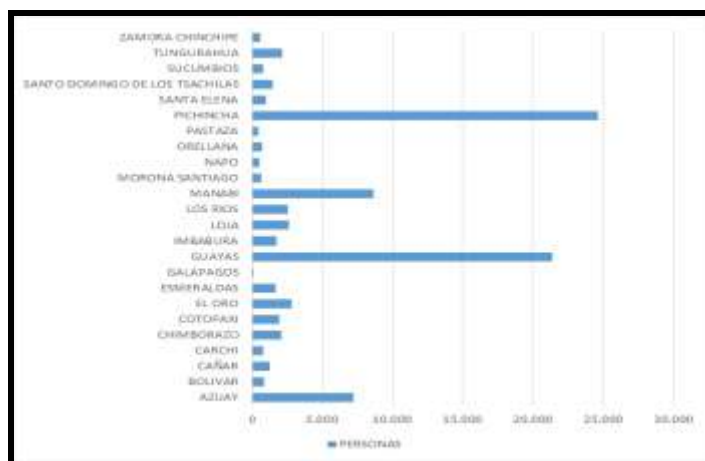
En la función Judicial, desde el Consejo de la Judicatura de Transición se consiguió la integración paritaria de la nueva Corte Nacional de Justicia, donde las mujeres magistradas pasaron de representar un 4% a un 40% de los jueces.

Mientras que en la función Electoral se tiene una participación de 40% de mujeres frente a un 60% de hombres en las autoridades del Consejo Nacional Electoral. En el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, parte de la Función de Transparencia y Control Social, existe una representación del 43% de mujeres frente a un 57% de hombres, entre sus autoridades.

### ***Gestión de talento humano desde la inclusión de discapacitados***

El gobierno Nacional genera leyes y promueve la inclusión de las personas con capacidades especiales, resaltando que es un esfuerzo que hace el Gobierno por sensibilizar a empresarios sobre la importante participación de estas personas en el desarrollo organizacional, garantizando la igualdad de oportunidades.

Muchas empresas han desarrollado procesos innovadores, solidarios, participativos, responsables y planificados que han permitido aportar de manera significativa a la inclusión laboral, en pro de la valoración como seres humanos y no como trabajadores que aportan de manera productiva al crecimiento de la empresa y del país.



Fuente: Reporte del Ministerio de Trabajo

Base de datos: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

En el gráfico que antecede se evidencia que la provincia con mayor número de personas con discapacidad que se han insertado en el ámbito laboral es Pichincha, luego Guayas, Manabí, Azuay.

### ***Gestión de talento humano desde la Capacitación***

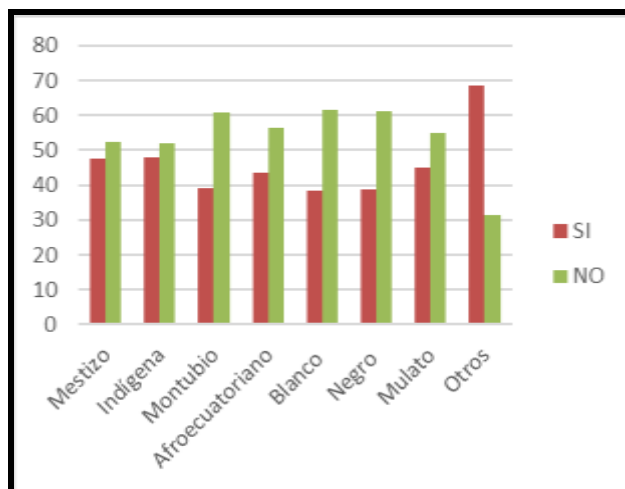
Otro factor que se considera en el Plan Nacional del Buen Vivir se centra en el fortalecimiento de los esquemas de formación ocupacional y capacitación para mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia y su realización personal, a través del fortalecimiento de la normativa para el desarrollo humano, definir y estructurar programas de capacitación.

La maximización del desempeño se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo, proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Es en el contexto del proceso de capacitación y desarrollo, en el que se necesitará tomar decisiones vinculadas con el proceso de formación. Estas decisiones deben responder a las necesidades que tenga la organización empresarial y que deben estar conectadas con áreas que necesitan perfeccionamiento o entrenamiento, aunque no se deben descartar las necesidades que implican el desarrollo de nuevas estrategias de acción. El desarrollo de nuevas tareas es finalmente el elemento que permite la apertura a nuevas condiciones y expectativas de expansión de la empresa.

Hoy es esencial que las actividades de potenciación del talento humano generen no solo nuevas técnicas productivas, sino también que tenga resonancia e influencia sobre el aspecto emocional y motivacional de quienes hacen parte de la organización empresarial. Es muy común que se presente aquella situación en la que algún miembro de la organización empresarial tenga la oportunidad de perfeccionar su desempeño bajo diversas estrategias (por ejemplo: capacitación en cursos, seminarios, congresos, etc.) y probablemente desee aplicar las estrategias aprendidas en su trabajo. No obstante, si las condiciones de la organización empresarial no posibilitan la entrada y flujo de nuevos saberes, perspectivas, realidades empresariales; la motivación del empleado tendrá una recaída incluso más profunda de la que tenía anteriormente. El elemento motivacional y emocional es muy fuerte en el fortalecimiento del talento humano y en hacer realidad las condiciones reales de aplicación de ese talento humano.

Los planes de capacitación de las organizaciones obedecen al cumplimiento del gasto del presupuesto de capacitación, más que a la generación de procesos de capacitación que fortalezcan competencias.



Fuente: INEC. ENEMDU

En el gráfico precedente se muestra los porcentajes de personal capacitado dividido por identificación cultural, el grupo que corresponde a otros ocupa el primer lugar con el 68,62%, los identificados como indígenas ocupan el segundo lugar con un porcentaje de 47,96, seguido por el mestizo que está ubicado en tercer lugar con el 47,53%, luego el afroecuatoriano con un 43,44%, después está el grupo de 39,18% que corresponde al Montubio y por último el grupo cultural negro con el 38,83% y por último el blanco con el 38,5%.

### Desarrollo Organizacional.

Para articular la gestión de talento humano con el desarrollo organizacional es importante conceptualizar el término desarrollo organizacional, para lo cual se toma en cuenta a varios autores que se señalan a continuación.

Para J. Hernández 2011, el desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por una intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. La integración de los nuevos colaboradores a una empresa es uno de esos procesos básicos.

El desarrollo organizacional es un conjunto de técnicas de intervención, teorías, principios y valores que muestran cómo implementar los esfuerzos de cambio planeados y lograr el éxito, esta disciplina aborda las oportunidades y problemas incluidos en el mejoramiento de la dinámica humana en las organizaciones y ofrece soluciones que se han demostrado que funcionan.

Tomando lo manifestado por Jorge Hernández (2011) el logro de una mayor eficiencia organizacional se caracteriza en la integración de nuevos colaboradores señalando que integración significa aplicar un eficiente proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación del personal que se incorpora a la empresa, a lo que se suma las técnicas de intervención teorías y principios que señala Endell French para mejorar la eficacia organizacional, por lo tanto el desarrollo organizacional se centra en aplicar técnicas para mejorar la eficiencia organizacional a partir de la integración correcta de nuevos colaboradores.

Es importante mencionar que el desarrollo organizacional reúne características especiales, por lo que se hace necesario señalar los aportes de varios autores que mencionan lo siguiente: Para Davis Keith (2003) el desarrollo organizacional tiene las características de enfoque dirigido a la organización en su conjunto; orientación sistémica; agente de cambio; soluciona problemas; aprendizaje por experiencia; procesos en grupo; retroalimentación; orientación situacional. Su propósito general es construir equipos de trabajo dentro de las organizaciones y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales.

Para Idalberto Chiavenato (2005), los agentes del cambio utilizan varios métodos de desarrollo organizacional para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención. En general, estas técnicas y enfoques se utilizan en conjunto. Los principales son: entrenamiento y sensibilidad; asesoría del proceso; construcción de equipos; reuniones de confrontación. Parte fundamental del desarrollo organizacional hay que resaltar el proceso que se realiza.

Idalberto Chiavenato (2005) indica tres fases del proceso, a decir: **1) “Diagnóstico:** a partir de la investigación sobre la situación actual. En general el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización en parte de ella. El diagnóstico se debe basar en entrevistas con las personas o grupos involucrados; **2) Intervención:** Acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio; **3) Refuerzo:** Esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación. En general, el refuerzo se obtiene a través de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación respecto al cambio alcanzado”.

Para Hernández Jorge (2011) El propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los integrantes de la organización apoyen este proceso, que se encuentren las prioridades de la gerencia y que se realicen esfuerzos visibles. Señala que el proceso de desarrollo organizacional se basa en cuatro pasos: el paso uno, es el diagnóstico del estado de la organización; el paso dos, son las acciones para corregir los problemas; el paso tres, evaluación de los efectos de las acciones y el paso cuatro, nuevas acciones según sea necesario.

Por lo que las autoras asumen que el desarrollo organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para mejorar la organización y el talento humano de una organización. Es por ello que, la administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional, que es un término, que como ya ha sido planteado, engloba un conjunto de acciones de cambio planeado sobre la base de valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas

El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento de las responsabilidades mediante el manejo adecuado de los recursos, por lo tanto las organizaciones requieren definir la estructura organizacional que les permita emplear de manera óptima sus talento humano y materiales. La capacidad de una organización para motivar a sus empleados a mejorar su productividad se

encuentra íntimamente ligada con la manera en que sus integrantes asimilan los valores de la organización. Estos valores son aprendidos por medio de las relaciones interpersonales que se dan en los ambientes interno y externo de la organización.

Para que el Desarrollo Organizacional sea efectivo se debe generar un cambio en la organización, es decir, hay que tener en cuenta que la única manera de cambiar es a través de su "cultura". Para empezar a generar esto hay que considerar varias posibilidades como el mejoramiento de la competencia interpersonal, la transferencia de valores, comprensión entre los grupos de trabajo, reducir las tensiones, administración de equipos, aplicación de métodos para solución de conflictos, integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización, desarrollar la educación y la capacitación.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición. El Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta técnica busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia de ser efectivamente miembros de la institución.

### **Correspondencia entre la gestión de talento humano y el desarrollo organizacional.**

En la gestión de talento humano como lo explica Chiavenato 2002, los resultados son a corto plazo a través de la ejecución de los procesos de valoración y clasificación de puestos, planificación, admisión, capacitación y desarrollo, evaluación y auditoría de gestión de talento humano. Por otra parte, para fomentar el desarrollo organizacional que según Chiavenato 2002 sus efectos son a largo plazo, es importante mantener clara la visión de la institución, desarrollo de un liderazgo asertivo, promover un clima laboral adecuado y la conformación de equipos de trabajo.

La valoración y clasificación de puestos tributa al desarrollo organizacional sobre la base de asignación y utilización de talento humano para alcanzar los objetivos organizacionales, esto permite a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, la clasificación de puestos representa la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

El proceso de descripción y valoración de puestos se relacionan directamente con los factores de trabajo en equipo, mantener clara la misión y visión institucional, desarrollar un liderazgo asertivo,

promover un clima laboral adecuado y comunicación. La descripción y valoración de cada puesto permite conformar equipos de trabajo según la clasificación de sus actividades.

Mantener clara la misión y visión de la institución a través de la comunicación de los directivos, permite a los servidores involucrarse en el cumplimiento de objetivos y alcanzar las metas propuestas.

Si se considera la planificación de talento humano como uno de los procesos fundamentales y promotor para mantener clara la misión, visión, políticas, objetivos estratégicos, objetivos operativos, acciones, metas, presupuesto institucional, la organización está proyectada a largo plazo, atiende a la misión, focaliza la visión, define su futuro, su destino y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo.

Para generar el cambio y desarrollo organizacional es necesario contar con una planificación estratégica de talento humano, la integración de las habilidades y capacidades y por lo tanto el único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el talento humano cabeza y sistema nervioso de la organización. Chiavenato (2002). El proceso de planificación se relaciona directamente con todos los factores de desarrollo organizacional.

El conocimiento de la misión, visión, así como una correcta planificación de talento humano influyen directamente en el factor de comunicación, que se puede comprobar con los datos obtenidos de las encuestas, así como la ejecución del presupuesto, aplicación de acciones afirmativas se relacionan con el factor de liderazgo asertivo.

El proceso de admisión de talento humano es un medio de servir a las necesidades de las organizaciones a largo plazo. La acción se halla macro orientada, pues trasciende el cargo e incluye la organización en conjunto: de ahí que el enfoque sea integral y global, porque busca el mejoramiento continuo del talento humano y agregar nuevos valores a la organización. La búsqueda del cambio mediante la creatividad, innovación, introducción en la organización de nuevos valores humanos, mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión y conseguir los objetivos globales en un mundo en transformación.

El proceso de admisión se relaciona directamente con los factores de clima laboral, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación.

Los procesos de capacitación y desarrollo se pueden enfocar de modo moderno cuando siguen un modelo planeado (entrenar como parte de una cultura) cuyo esquema intencional (entrenar a todas las personas) mantiene una actitud proactiva (anticipándose a las necesidades) y una visión a largo plazo (mirando hacia el futuro) y se basa en el consenso (las personas se consultan y participan) Chiavenato (2002). El entrenamiento tiene mucho que ver con el conocimiento. En la era de la información, el conocimiento es el recurso más importante. Si el conocimiento es fundamental, la productividad del conocimiento constituye la clave de desarrollo organizacional. Peter Drucker afirma que volver productivo el conocimiento no es tan solo una responsabilidad gerencial, sino un desafío institucional que requiere la aplicación competente del conocimiento al conocimiento.

El proceso de capacitación y desarrollo se relacionan directamente con los factores de mantener clara la misión y visión, buen clima laboral, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación.



La evaluación del desempeño es un proceso que debe ser constante y permitir la retroalimentación diaria y cotidiana, para lo cual la dirección de talento humano proporciona los insumos necesarios para lograr el involucramiento de todo el personal, con lo que se pretende que la evaluación del desempeño comience por la focalización en el futuro, a través de la retroalimentación constante y evaluación continua, para garantizar el desempeño conforme lo objetivos institucionales.

Los procesos de evaluación de desempeño y auditoría de gestión de talento humano se relacionan directamente con los factores de mantener clara la misión y visión, clima laboral, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación.

### **CONSIDERACIONES GENERALES**

De lo mencionado se puede concluir que en las etapas evolutivas del ser humano en el mundo del trabajo ha tenido un desarrollo positivo a través del tiempo que considera cada vez más importante el conocimiento del ser humano como un factor vital para el éxito de las organizaciones, por otra parte se establece que el talento humano en una organización no debe considerarse solo como recurso organizacional para cumplir objetivos sino tener en cuenta que son seres humanos los cuales están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí tienen historias distintas y posee conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades.

Es innegable la transformación que ha sufrido la gestión de talento humano a lo largo del tiempo, sin embargo, hoy en día es evidente que aún existen muchas barreras, especialmente por la idiosincrasia y la cultura de los países en vías de desarrollo, como es el caso de Ecuador. Es interesante conceptualizar la evolución del talento humano y demostrar como las personas han buscado mecanismos y técnicas que han permitido girar la “mirada empresarial”, logrando que el foco de interés no se encuentre ya en los recursos tangibles sino en el capital intelectual de las personas, convirtiéndolos en socios estratégicos de las organizaciones. Es importante señalar que la meta general del desarrollo organizacional es crear instituciones más fuertes en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua.

El desarrollo organizacional cumple esta meta partiendo del reconocimiento de problemas en los niveles individual, grupal u organizacional, que se pueden evitar con la aplicación de estrategias de desarrollo organizacional donde se ejecuten actividades estructuradas y diseñadas para elevar la eficacia laboral. Entre los principales beneficios de la aplicación del desarrollo organizacional se espera el cambio en la organización, incremento en la motivación, mayor satisfacción laboral acompañada de mejoramiento en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, elevado compromiso con los objetivos organizacionales, mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y creación de grupos de aprendizaje.

### **BIBLIOGRAFIA**

1. Abraham Maslow. Una teoría sobre la motivación humana. A Theory of Human Motivation), 1943.
2. Alles M. A Dirección de Recursos Humanos. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires (2005)
3. Alles, M. A. Diccionario de términos, Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica, 2012
4. Alles, M. A. Dirección estratégica de los recursos humanos NE volumen 1. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires 2006

5. Alles, M., Desarrollo del talento humano basado en competencias, Montevideo, Ediciones Granica, 2005, ISBN 9506411239, pp. 58-114
6. Andrade Simón. Del libro: «Diccionario de Economía», Tercera Edición,
7. Atehortúa Hurtado Federico (2008)
8. Balza, A. Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. Guárico: APUNESR. 2010
9. Bayo y Merino (2002)
10. Cañibano, C. El capital humano: factor de competitividad, innovación y crecimiento [en línea], Editor, 2009. Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79785/14carolinacaibano.pdf>
11. Castellanos, M. E., El Talento Humano para la Reconstrucción del País. Memorias Discurso Vice-Ministra de Educación de Venezuela, en Encuentro Educación Superior Caracas Maracaibo (Venezuela), Universidad del Zulia, 2001, pp. 1–8. Disponible en: [http://150.187.178.3/cgi-in/be\\_alex.exe?Acceso=T011000007043/17&Nombrebd=CIDIPB](http://150.187.178.3/cgi-in/be_alex.exe?Acceso=T011000007043/17&Nombrebd=CIDIPB)
12. Castillo Aponte José 2006
13. Censos, I. N. Normativa legal. Quito - Ecuador: INEC. 2010
14. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGRAW-HILL.
15. Chiavenato Idalberto, C. (s.f.). Introducción a la Teoría General de la Administración. En C. Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición (págs. 225 - 231). 2005
16. Chiavenato Idalberto, C. Gestión del Talento Humano. En C. Idalberto, Gestión del Talento Humano (pág. 42), 2009.
17. Chiavenato, I. Recursos Humanos o Capital Humano de Organizaciones (8º ed.). Sao Paulo Atlas. Recuperado el 3 de septiembre del 2014.
18. Cuesta Santos Armando (2011)
19. Dolan, Simón (2007). La Gestión de los Recursos Humanos.MC Graw Hill Interamericana. Tercera edición. España. Pp. 5-10. 2007
20. Díaz de Quijano (1993)
21. Ecuador, C. N. (2008). Constitución de la República del Ecuador Art. 228. Quito: Registro Oficial.
22. Editorial Andrade, 2005, Pág. 448.
23. Eslava Arnao Edgar (2004)
24. Fidel, C. D.-B. (2004). Ciencia, Tecnología y Sociedad, hacia un desarrollo sostenible en la era de la globalización. La Habana: Científico – Técnica
25. Frappaolo, C., & Koulopoulos, T. (2001). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. México: McGrawhill
26. García, Álvaro, «Globalización: Una aclaración conceptual» Ingenierías, 2002, vol. 5, no. 2, julio-diciembre, pp.113 -120, ISSN 0123-5842
27. Gary Dessler Ricardo Varela (2009)
28. González,R., El recurso humano en la calidad y competitividad, 2005. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las\\_personas\\_y\\_competitividad\\_1.d](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las_personas_y_competitividad_1.d)

29. Gonzales, Martin. Comportamiento Organizacional. Compañía Editorial. Continental. Octava edición. México. Pp. 78-93. 2006.
30. Hernández Jorge (2011)
31. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador en cifras 2015
32. James Stoner Edward, F. D. (s.f.). Administración Sexta Edición Pág. 11
33. La Gestión por competencias. Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. (1997). Barcelona: Ediciones Gestión 2000
34. López, Á. Capital humano, práctica de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?», Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2008, vol. 17, no. 2, pp. 157-160, ISSN 1019-6838. Disponible en: <http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2725334.pdf>
35. Mejía, A.; Montoya, A., Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo, Cali (Colombia), Universidad San Buenaventura, 2010, ISBN 9588436532, p. 21
36. Mertens, L., México: Estrategias de mejora de productividad y de recursos humanos en las industrias de alimentos y metalmecánicas, Lima, CINTERFOR-Centro de investigación para el trabajo y la formación OIT, 1997, ISBN 9789223106157, pp. 5–63
37. Plan Nacional del Buen Vivir. Ecuador (2013) Objetivo 9
38. Porter, Lawler & Hackman (1975)
39. Ramirez Cardona, C. (s.f.). Fundamentos de la Administración. Santa Fe, Bogotá: Ecoe.
40. Recuperado el 4 de septiembre del 2014, de
41. Rodriguez, A., Capacitación y desarrollo de recursos humanos [en línea], 2007. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
42. Rodríguez, Darío. Diagnostico Organizacional. Editorial Alfaomega. Sexta edición. México. Pp. 160-177. 2005.
43. Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación (N.d).
44. Tonnies, F. A. (Marzo 2010). Los conceptos de "comunidad" y "sociedad". Guatemala.
45. Uribe, R. I. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Escuela de administración de negocios N°. 47, 46-65. 2003.
46. Varela, Ricardo. Administración de Recursos Humanos. Pearson. 2004.
47. Educación. Segunda edición. México. Pp. 2-12.
48. Weihrich, H. K. (Décima edición). Administración de una perspectiva global. pag. 2. 1. SCHULTZ, T., «Investment in human capital» The american economics review, 1961, vol. 51, no. 1, pp. 7-14, ISSN 0002-8282

#### **DATOS DE LAS AUTORAS**

- \* Ecuatoriana de 56 años de edad, Ingeniera de Empresas. Ingeniera en Gestión Gerencial, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Magister en Educación a Distancia, 38 años de experiencia laboral. Ex Asesora Académica, Ex Administradora del Centro de Diseño y Construcción Metal Mecánica (CEDICOM) – ESPOCH. Docente desde el

año 2005, Directora de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Aspirante a Doctor en Ciencias Económicas en la Universidad de la Habana, Cuba.

\*\* Ecuatoriana de 35 años de edad, Tecnóloga Mecánica, Ingeniera Industrial, Master en Matemática, con experiencia profesional en la empresas a nivel nacional Ex Jefa de Mantenimiento Empresa Constructora del Pacífico. Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Gestora e integrante del Proyecto de Vinculación en la Facultad de Mecánica de la ESPOCH. Actualmente docente de la Universidad Técnica de Ambato. Aspirante a Doctor en Ciencias Económicas en la Universidad de la Habana, Cuba.

\*\*\* Cubana de 56 años de edad, Licenciada en Planificación de la Economía Nacional (1983), Máster en Administración de Negocios (1999) Doctora en Ciencias Económicas (2004). Profesora Titular de la Facultad de Economía Universidad de la Habana, Directora del Departamento de Ciencias Empresariales. Profesora de Investigación de Operaciones, Administración de Operaciones, Técnicas cuantitativas, Negociación, Administración de Empresas y Logística Empresarial. Ha participado en varios proyectos de investigación asociados a diversos sectores de la economía Nacional, entre las que se destacan la Consultoría integral a Empresas, Proyectos Centros de Gestión en el Ministerio de la Agricultura en Cuba, Diagnóstico de la Logística y cadenas de suministros en empresas en perfeccionamiento empresarial y Estudio de perfil de los negociadores cubanos, entre otros. Actualmente dirige el grupo de investigación relacionados con el desarrollo y la aplicación de la Logística Empresarial y los temas de negociación, perteneciente a la línea de investigación de Innovación y Gestión de empresas. Ha realizado un número importante de publicaciones de artículos en soporte electrónico, así como en revistas especializadas tanto nacional como internacional y presentado más de 30 ponencias a Evento Científico, obteniendo diversos premios. Tutora de más de 40 trabajos de diploma y alrededor de 15 tesis de maestría. Miembro del tribunal permanente de doctorado de Cibernética y Demografía y de la Comisión de Grados Científicos del Área de Ciencias Económicas. Ha dirigido 3 tesis doctorales que han sido defendidas exitosamente y actualmente se encuentra dirigiendo cuatro tesis doctorales.